

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**СИСТЕМА АБОНЕМЕНТОВ НА ПОСЕЩЕНИЕ
СПОРТИВНЫХ МАТЧЕЙ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ
ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ**

Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса бакалаврской программы,
профиль – менеджмент

ШКИЛЬ Полины Александровны

(подпись)

Научный руководитель:
д.э.н., профессор

ГЛАДКИХ Игорь Валентинович

(подпись)

Санкт-Петербург

2020

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Шкиль Полина Александровна, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – маркетинг) заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «СИСТЕМА АБОНЕМЕНТОВ НА ПОСЕЩЕНИЕ СПОРТИВНЫХ МАТЧЕЙ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «КР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».



_____ (Подпись студента)

03.06.20

_____ (Дата)

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ АБОНЕМЕНТОВ ДЛЯ ПОСЕЩЕНИЯ СПОРТИВНЫХ МАТЧЕЙ.....	8
1.1. Понятие абонемента.....	8
1.1.1. Термин «абонемент» и сферы использования.....	8
1.1.2. Исторический обзор. Генезис абонементов и билетных систем.....	11
1.1.3. Из чего складывается цена абонемента на развлекательные события	14
1.1.4. Соотношение абонемента со связанным ценообразованием и экономические предпосылки.....	17
1.2. Спортивные организации, их экономика, продукт и маркетинг.....	18
1.2.1. Спортивная организация. Определение, бренд спортивной организации	18
1.2.2. Продукт, предлагаемый спортивными организациями и значение абонемента, как инструмента его успешной реализации	21
1.2.3. Структура доходов спортивных клубов.....	23
1.2.4. Абонемент на спортивные матчи как элемент маркетинговой стратегии спортивных клубов	26
Путь от первоначальной лояльности болельщиков до генерации прибыли ...	26
1.2.5. Абонемент и другие виды ценообразования на билетные продукты в спортивной индустрии	29
1.3. Опыт Национальной хоккейной Лиги (НХЛ)	33
1.4. Опыт английской Премьер-Лиги (АПЛ).....	39
1.5. ВЫВОДЫ по 1-ой главе	42
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОПЫТА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ АБОНЕМЕНТОВ КЛУБАМИ КХЛ.	45
2.1. Разработка программы исследования для подготовки рекомендаций для КХЛ	45
2.2. Конкурентный анализ и бенчмаркинг абонементных программ клубов-лидеров КХЛ.....	49
2.2.1. Билетные решения, технологии и ценовая политика КХЛ	49
2.2.2. Нынешняя система билетов и абонементов клуба «Авангард».....	56
2.2.3. Нынешняя система билетов и абонементов хоккейного клуба «Спартак»	57

2.2.4.	Нынешняя система билетов и абонементов хоккейного клуба «СКА»	59
2.2.5.	Нынешняя система билетов и абонементов клуба «Динамо»	61
2.2.6.	Нынешняя система билетов и абонементов клуба «Сочи».....	64
2.3.	Экспертные интервью с представителями клубов.	66
2.3.1.	ХК «Сочи»	66
2.3.2.	ХК Авангард	73
2.3.3.	ХК СКА.....	75
2.3.4.	ХК Спартак	79
2.4.	Опрос-исследование держателей абонементов.....	83
2.4.1.	Опрос держателей абонементов ХК «Спартак»	83
2.4.2.	Опрос держателей абонементов ХК «СКА».....	92
2.5.	ВЫВОДЫ по 2-ой главе	96
ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ		
РОССИЙСКИХ КЛУБОВ КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ХОККЕЙНОЙ ЛИГИ		101
3.1.	Рекомендации для клубов	101
3.1.1.	Группы 1-2-3. Фаза 1.	101
3.1.2.	Группа 3. Промежуточная стадия между Фазой 1 и 2.	103
3.1.3.	Группа 4-5. Фаза 2	103
3.2.	Рекомендации для КХЛ.....	105
3.2.1.	Суперабонемент	105
3.2.2.	Создание фундамента абонементной культуры на студенческом уровне, распространение студенческого опыта и привычки на профессиональный спорт.	106
3.2.3.	Внедрение продвинутых информационных сервисов.....	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....		109
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....		111
ПРИЛОЖЕНИЯ		117

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность

Сегодня потребитель может услышать слово «абонемент» в абсолютно разных сферах, начиная с области перевозок и заканчивая походами в кинотеатры. В спортивной отрасли этот инструмент ценообразования активно эксплуатируется уже более 100 лет. Клубы футбольных, хоккейных, баскетбольных и других спортивных лиг активно занимаются разработкой системы абонементов, получая возможность идентифицировать наиболее лояльных клубу болельщиков, «выращивать» таких болельщиков, контролировать посещаемость матчей, а также обеспечивать стабильные денежные потоки будущих периодов. Однако в своих исследованиях спортивных клубов в России прошлого года я столкнулась с тем, что абонементные и билетные программы не всегда соответствуют потребностям аудитории, инструмент не выглядит гибким и понятным для потребителя, в особенности для новых клиентов. Клубы внедряют абонементные программы, скорее следуя общепринятой спортивной традиции, чем реально используя этот инструмент для работы с размером аудитории на стадионе, при этом ценообразование на билеты и абонементы может происходить инерционно.

Актуальность данной работы заключается в анализе перспектив использования абонемента, как эффективного инструмента взаимодействия с аудиторией в условиях растущего рынка развлечения. Согласно прогнозу развития сферы развлечений и медиа PWC в 2019-2023 гг. доходы от развлечений будут расти, в том числе и в спортивной отрасли¹. Таким образом, учитывая большую емкость развлекательного рынка в России, и у российских спортивных организаций есть значительный потенциал увеличить доходы от абонементов и билетов и, как я покажу далее в работе, сопутствующих доходов. Об этом потенциале можно говорить в первую очередь в контексте строительства новых современных стадионов с высокой вместимостью, площадями, большими возможностями сегментирования мест. Для этого очевидно необходимы активные усилия всех заинтересованных спортивных организаций по работе с лояльной аудиторией и привлечению новой аудитории. Более того, спонсорские и медиа-контракты, часто являющиеся основой жизнедеятельности спортивных клубов, зависят от заполняемости стадионов и красивой картинки.

¹ PWC [Электронный ресурс]. (2019). Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019–2023 годы // исследование PriceWaterhouseCoopers Russia — pwc.ru — URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/mediaindustriya-v-2019.html> (дата обращения: 25.05.2020)

В профессиональном спорте в России в последние годы ставится задача постепенно уходить от практики государственного субсидирования, становиться экономически самостоятельными, а именно: научиться зарабатывать преимущественно за счет потребителя, развивая отношения B2C. Этот эволюционный процесс включает в себя становление спортивных организаций как бизнеса, использование актуальных маркетинговых инструментов, а также внедрения лучших практик, успешно применяющихся на Западе. Представленная мною концептуальная модель управления абонементами будет протестирована на примере Континентальной Хоккейной Лиги и нескольких конкретных хоккейных клубов. Основной вопрос, на который я хочу ответить в рамках своей работы – какое пространство для развития существует в применении абонементных программ в КХЛ, в дальнейшем при возможности реализовать данные рекомендации на практике в клубе КХЛ.

Также необходимо отметить новизну данной работы, т.к. в России в научной литературе тема ценообразования в спортивном маркетинге практически не встречается, таким образом основная информация была получена из зарубежных публикаций. Важнейшим источником данных о состоянии российского рынка стала информация, предоставленная специалистами по спортивному маркетингу клубов КХЛ, а также внутренние материалы клубов, в том числе обзоры лучшей практики Nielsen и BSG по анализу лучшей практики. В данной работе был проведен глубокий качественный анализ посредством глубинных интервью и конкурентного анализа. Также был проведен опрос, в рамках которого применялся метод Ван Вестендорпа и оценивалось восприятие ценности абонементов у держателей абонементов.

Цели и задачи исследования

На основании систематизации знаний и опыта формирования абонементов на посещение спортивных матчей, а также изучения восприятия потребителями абонементных предложений оценить перспективные направления применения абонементов как инструмента ценообразования российских клубов Континентальной хоккейной лиги.

Задачи:

1. Анализ теоретических основ формирования абонементов;
2. Анализ ведущих мировых практик в области ценообразования на абонементы и билеты матчей спортивных клубов;
3. Представление результатов теоретического и отраслевого анализа в виде концептуальной модели управления абонементами на матчи спортивных клубов;

4. Анализ текущих подходов клубов Континентальной хоккейной лиги (КХЛ) к абонементным программам;
5. Проведение интервью с экспертами рынка спортивного маркетинга в России;
6. Изучение восприятия цены и ценности абонементов на спортивные матчи клубов Континентальной хоккейной лиги (КХЛ);
7. Применение данной модели для оценки перспектив развития абонементных программ КХЛ.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ АБОНЕМЕНТОВ ДЛЯ ПОСЕЩЕНИЯ СПОРТИВНЫХ МАТЧЕЙ

1.1. Понятие абонемента

1.1.1. Термин «абонемент» и сферы использования

Абонемент, как экономическая категория, происходит из системы отношений между покупателем услуг или товаров и продавцом, возникающих при повторяющихся покупках на конкурентном рынке (если выбора нет, покупатель или продавец является монополистом, то абонемент, как правило, невозможен). В этом случае помимо обычных отношений по поводу товара или услуги с обеих сторон возникает лояльность и дополнительные ожидания от повторяющихся отношений. Для продавца это более предсказуемый спрос на его товар, для покупателя – удовлетворение от покупки и сокращение затрат на поиск и оценку альтернатив. Продавец получает стимул награждать покупателя различными программами лояльности (самая простая – это скидки), а покупатель, в свою очередь, возвращается к продавцу снова и снова.²

Абонемент – это частный случай таких отношений, и он характеризуется природой товара. В большинстве случаев это получаемое покупателем право на гарантированный физический доступ (зачастую с резервом конкретных мест) на какой-либо объект. Это или транспорт или же помещение или пространство, в котором проводятся развлекательные мероприятия, связанные одной логикой.

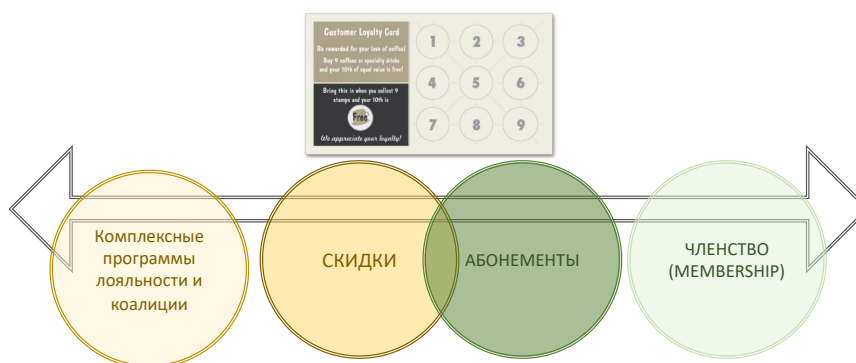


Рисунок 1. Место абонемента в системе повторяющихся отношений по поводу покупки товаров и услуг

Похожими на абонемент системами отношений, но не тождественными ему являются системы скидок на права или услуги, программы лояльности и коалиции (рисунок 1).

² An emerging theory of loyalty program dynamics. Jisu J. Kim, Lena Steinhoff & Robert W. Palmatier
Journal of the Academy of Marketing Science (2020)

Если говорить о русском термине «абонемент», то важно заметить, что в английском аналогичного термина как такового нет. Говоря об абонементе в фитнес-зал, в английском языке мы используем выражение «gym membership», в то время как для обозначения абонемента на поездки или так называемого проездного билета в английском есть термин «transport pass». Еще один пример уже связан с театром, где сезонный абонемент переводится как «season pass», а для перевода слова «подписка» мы используем слово «subscription».

Впервые термин «season pass», согласно оксфордскому словарю, был употреблен в 1820 году в контексте стратегий ценообразования в американских театрах, позже в 1836 году упоминания абонементов (transit pass) появляются в описании лодочных прогулок в Британии и уже 1862 – применительно к железно-дорожным перевозкам там же, в Британии³.

Говоря об услугах транспорта, примером может послужить пригородный железнодорожный перевозчик. В данном случае, проездной билет (transport pass or transit pass) – это документ, позволяющий его владельцу совершать неограниченное или ограниченное количество поездок в течение какого-либо определенного периода времени. Обычно в зависимости от типа транспорта и частоты использования данного транспорта появляется система различных скидок, рассчитанных на особые социальные группы: школьников, студентов, пенсионеров, инвалидов, ветеранов войны и т.д.

Еще один пример употребления термина абонемент в русском языке касается сферы фитнес-клубов. Механизм работы данных абонементов (gym membership) таков: клиент заключает договор с фитнес-клубом, согласно которому получает право на посещение клуба с определенными ограничениями: ограниченное количество раз или ограниченный промежуток времени посещения. Клубы прибегают к различному дифференцированию абонементов по разным признакам:

- времени посещения: выходного дня, утренний, вечерний, будний;
- включенному в него функционалу: тренажерный зал, групповые занятия, бассейн, персональные тренировки;
- по принадлежности держателя абонемента той или иной социальной группе: школьник, студент, пенсионер.

³ "Season, n.". Oxford English Dictionary (3rd ed.). Oxford University Press. September 2005. Retrieved 8 June 2018.

Теперь более подробно рассмотрим абонементы на развлекательные события.

Абонемент представляет собой сложный продукт, как совокупность нескольких связанных или не связанных между собой прав на единичные покупки. Единичная покупка такого права исторически сопровождалась выдачей владельцу бумажного удостоверения о его праве на оплаченную услугу. Такое удостоверение или документ называется в различных языках термином «ticket» (в английском, от старофранцузского «etiquiette» или «estiquiette» – записка, справка, этикетка) или «billet» (во французском, от итальянского «buletta» – письмо с печатью), «billett» (в немецком)⁴.

В русском языке термином билет обозначают удостоверение права на посещение развлекательного мероприятия (кинотеатр, спорт, выставка) или объекта (музей, парк развлечений), на услугу предприятия транспорта (самолет, поезд, общественный транспорт). Кроме этого этим же термином обозначают право временной аренды места на парковке, право на участие в лотерее, документы о членстве в различных организациях и удостоверения (читательские, партийные белые и студенческие билеты) и название купюр наличных денег – казначейские билеты. В университетах также сохраняется традиция комбинацию вопросов на экзамене, напечатанных на листе бумаге назвать термином «билет». Для целей нашей работы важно выделить билеты на права, которые реализуются на покупателям по тем или иным билетным программам. Из всей совокупности билетов, такому критерию удовлетворяют, в первую очередь, билеты на услуги транспорта и билеты на доступ к развлечениям, как элементы билетных программ. Последние мы рассмотрим более подробно.

Абонемент является логичным результатом эволюции билетных программ, представляет собой право (совокупность прав) на услуги в индустрии пассажирских перевозок или в сфере развлекательных услуг. Такое право имеет стоимость, реализуется покупателям за деньги и связано с физическим доступом покупателя на объект транспорта или на место предоставления развлекательной услуги.

⁴ Билет // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—

1.1.2. Исторический обзор. Генезис абонементов и билетных систем

Развитие абонементов, как способа аренды физического пространства – места на лавке, кресла, ложи, каюты, парковочного места для кареты – логично проистекало из развития и совершенствования билетной системы и уходит корнями в XVI – XVII века, с началом развития общественных театров в Западной Европе как предприятий. Театры, наряду с церквями, были главными центрами общественных развлечений. В отличие от церквей, театры продавали доступ зрителям на свои представления. Такие театры получали разрешение властей на ведение бизнеса (патент), формировали акционерный капитал, объединяя нескольких собственников, арендовали и организовывали пространства для представлений и организовывали непосредственно шоу.

С течением времени возникли определенные стандарты индустрии. Они касались размера помещений, которые диктовались размером сцены, зонированием, минимальным набором стандартных удобств и условий для зрителей. Среди публики также сложились определенные ожидания относительно качества развлечений и, соответственно, ценовые ожидания.

Цены на театральные представления дифференцировались в XVII – XVIII веках в соответствии со сложившимся разделением зрительских зон. Принципиально таких зон было три: самые плохие места – галерея, заполнявшаяся самой простой публикой, лучшие места – ложи, в которых располагалась знать и места для среднего класса – партер. В середине XVIII века устанавливается принцип соответствия билета конкретному месту, в противоположность концепции входного билета. Довольно быстро торговлей билетами занялись не только непосредственно театры, но и многочисленные перекупщики. Любопытно отметить также явление окружения театров с многочисленными заведениями торговли, кафе и трактирами, которое также возникло к началу XVIII века. К помещению театров пристраивались торговые ряды (галереи), наполненные такими заведениями, в которых проводили время зрители до и после театральных представлений. В них активно процветала торговля – продажа и перепродажа билетов. В это же время возникает прообраз абонементов – места, принадлежащие на сезон собственникам театра, которые они пускали в рыночный оборот⁵.

⁵ Lough, John, *Paris Theatre Audiences in the Seventeenth and Eighteenth Centuries*, London: 1997.

Если рассмотреть экономический базис исторического ценообразования на билеты в театры Западной Европы, то, как правило, владельцы театров придерживались на комбинации двух подходов:

- 1) «затраты плюс», подразумевающий включение в цену всех понесенных расходов и определенную норму прибыли и
- 2) поведенческой модели, отталкивающаяся от анализа предпочтений потребителей и предлагающая набор уникальных сервисов.

То есть, с одной стороны, владение театром должно было безусловно приносить прибыль владельцам, что подразумевало разделение всех затрат на цену билетов. С



Рисунок 2. Жетоны из слоновой кости, служившие в качестве абонементов в ложу ЕИВ принца Йорка, на оперу Kings Theatre, Лондон, сезон 184/05

другой стороны, дифференциация цены на категории носила достаточно условный характер и напрямую не соответствовала качеству оказываемых услуг. Например: стандартной ценой за место на галерее

на театральное представление в Лондоне на протяжении всего XVIII века был один шиллинг, места в партере продавались по три шиллинга, но такая разница диктовалась скорее соображениями престижа, чем различиями в удобствах, в то же время места для знати в ложах стоили пять шиллингов, но простолюдины были лишены возможности приобретать эти места (рисунок 2).

Еще одной промежуточной формой между абонементом была распространенная практика продажи билетов на будущие премьеры. Таким образом собственники театров финансировали будущие постановки⁶.

В конце XVIII века вдобавок к широко распространенным формам развлечений прибавились разнообразные игровые клубы, как ответвление широко распространенных клубов и кофехаузов для разных слоев общества. Такие клубы специализировались на различных вариантах игр в бильярд и мяч, реже встречались стрелковые клубы.

⁶ Black, Jeremy, and Jeremy Gregory, *Politics and Society in England 1660-1804*, Manchester University Press, 1991.

Членство («membership») в таком заведении предполагало уплату годового (реже месячного) взноса. Институт членства плавно распространился и на спортивные (атлетические) клубы, которые активно стали возникать в середине XIX века и с разными изменениями существуют по сей день (в большинстве европейских и американских спортивных сообществ).

В течении XIX века одновременно с ростом городского населения и среднего класса, у которого освобождается все больше свободного времени, стремительно растет количество и разнообразие индустрии зрелищ, а, следовательно, разнообразие подходов к реализации билетов и формирование абонементов как маркетингового инструмента.

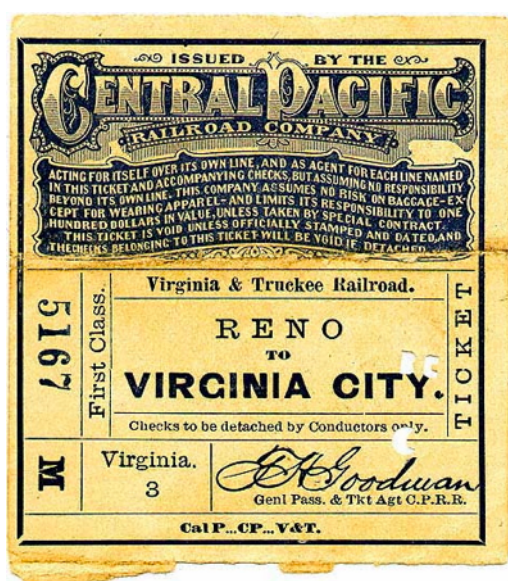


Рисунок 3. Железнодорожный билет первого класса, выпущенный в 1878 компанией Централ Пасифик

театральную концепцию лож, партера и галерки. Также на транспорте были применены билеты со скидками для разных групп населения. **И, что важно для нашей работы, на транспорте возникли абонементы для постоянных пассажиров** (рисунок 3).

В то же самое время продолжают эволюционировать билетные системы в театрах, вводя все новые предложения для постоянных зрителей. Абонементные программы делятся на все возможные разновидности в зависимости от жанра, авторов пьес, времени представлений. Так например, известно что Александр Сергеевич Пушкин был обладателем абонементов в Александринский театр в 1828 году на

По мере открытия и применения изобретений в области научно-технического прогресса возникает индустрия массовых перевозок, а вместе с ней потребность предлагать новому классу потребителей – пассажирам унифицированные инструменты для оплаты получаемых услуг. Неудивительно, что многие билетные инструменты были созданы исходя из «театральной» логики. Разделение средств транспорта по классам, например на пароходах по классам кают, в поездах – по классам вагонов, прямо повторяло

театральные постановки пьес русских авторов⁷. Этот факт характеризует и его конкретный интерес к определенному жанру театрального зрелища и, в то же время, гибкую абонементную систему театра. В той или иной степени сложившаяся в тот период система билетов и разнообразных абонементов существует в этой отрасли по сей день. Связано это с ограниченными возможностями театра по масштабированию своей деятельности – сложившимися размерами зрительных залов и слабым взаимодействием с массовыми медиа, изобретенными в XX веке.

Развитие спортивных обществ привело как адаптации ими билетных систем, заимствованными из театров, и, в частности, абонементов на игры. Но, в процессе адаптации, абонементы на спортивные соревнования приобрели черты членства в спортивном обществе, клубе, то есть стали включать элементы особого, привилегированного статуса для его владельца. Это связано с соревновательным характером спортивного развлечения, владелец спортивного абонемента не просто наслаждается зрелищем, но переживает, поддерживает, «болеет» за «свою» команду, ассоциируя себя с ней. Кроме этого владельцы абонементов приобретали права на дополнительные услуги (например, программки на игры).

Таким образом, исторически сложились следующие ключевые характеристики абонементов на развлечения:

- **авансирование развлечения на длительное время вперед в качестве поддержки своей любимой развлекательной площадки (принцип вовлеченности, членства в клубе избранных);**
- **аренда фиксированного места.**
- **включение в абонемент дополнительных услуг (элементов статуса, в случае абонемента на спортивные события);**

1.1.3. Из чего складывается цена абонемента на развлекательные события

Рассмотрим подробнее абонементы на развлекательные события. Для начала еще раз уточним суть товара. Это право доступа к развлекательному зрелищу. Очевидно, что чем привлекательнее зрелище и чем выше ожидания от позитивных эмоций, которые

⁷Бумага [электронный ресурс]. (2018). Что смотрели в театрах царского Петербурга, как доставали билеты и почему вырез на платьях зрительниц зависел от места в зале. URL: <https://paperpaper.ru/theatres/>

там можно получить, тем выше спрос на него. Эмоции покупатель начинает получать в момента покупки права на посещение зрелища и продолжает их испытывать в течение длительного времени после его завершения.

Соответственно, права на доступ к зрелищу продаются различными способами. Как мы указывали выше, традиционно такой доступ оформлялся бумажным билетом (с местом или без него), дающий право на однократное посещение события (рисунок 4).



Рисунок 4. Билет на игру первой профессиональной бейсбольной команды Red Stockings, Цинцинатти 1869 г.

Таким образом, товаром является доступ (однократный или многократный) в помещение (пространство), где проходит развлекательное мероприятие. Многократный доступ востребован для тех мероприятий, которые связаны какой-то логикой. Например, сезон в театре с доступом на разные спектакли или концерты

или спортивный сезон для спортивной организации с доступом на все игры. Что касается кинотеатров, то там предлагается абонемент на посещение киносеансов (cinema season pass или cinema season membership), при этом временные периоды, в основном, ограничиваются месяцем или годом, а количество посещений не ограничено.

Например⁸, известная крупная британская и ирландская сеть кинотеатров ODEON предлагает посетителям «ODEON Limitless» – специальное предложение с безграничными посещениями кинотеатров сети ODEON с возможностью ежемесячной оплаты или единоразового годового платежа со скидкой 5%. Это же предложение включает в себя 10%-ную скидку на покупку еды и напитков внутри кинотеатра, а также приглашения на закрытые предпоказы и релизы. Кроме всего вышеперечисленного, к предложению прилагаются скидки в рестораны партнеров. Примерно по такой схеме работают многие американские и европейские кинотеатры, так как цены на киносеансы на порядок выше российских. Например, в Ирландии минимальная стоимость похода в

⁸ ODEON Cinema [электронный ресурс]. (2020). Limitless. URL: <https://www.odeon.co.uk/limitless/> (дата обращения: 29.05.2020)

кино со студенческой скидкой составляет 9 Евро в самом далеком от центра города кинотеатре, в то время как в Санкт-Петербурге ценовые предложения кинотеатров варьируются от 150 рублей до нескольких тысяч за билет. Если говорить о нашей стране, то можно утверждать, что многократный билет в кино менее востребован. Для кинотеатров скорее актуальны программы лояльности со скидками.

Говоря о программах лояльности в рамках абонементной политики, мы видим разнообразные способы «поблагодарить» или «наградить» клиента за лояльность: добавить скидку, если абонемент покупается не первый раз, добавить скидку на комплементарные товары для держателей абонементов, приписать клиенту определенный статус при покупке абонементов, что может включать в себя мини-привилегии в виде VIP-обслуживания (рисунок 5); подарить «исключительное право» на что-либо: на встречу с важным лицом (генеральным директором компании, медийным персонажем, известным спортсменом и т.д.), автограф-сессию, право на первое посещение нового театра, стадиона, на приоритетный выбор мест в театре, на стадионе, в поезде и т.д.

Benefits:	Access:	Savings:
<ul style="list-style-type: none"> CWL Member Events Invitation to Team Trip Offers T-Mobile Arena Event Pre-Sales 	<ul style="list-style-type: none"> Exclusive first access to purchase Partial Season ticket packages and limited time season ticket offers (i.e. Holiday packs) Pre-sale to purchase select single game tickets / suites 	<ul style="list-style-type: none"> 30% discount on Foley Family Wines 10% discount at MacKenzie River Pizza located at City National Arena Arsenal discount offer during the year

Рисунок 5. Предложение для покупателя абонементов (членства) на сезон хоккейной команды НХЛ Vegas Golden Knights.

Подводя итог, отметим, что для покупателя важнейшей частью абонементов является его нематериальная часть. Приобретая этот продукт, покупатель превращается во владельца, носителя определенного статуса, то есть он потребляет продукт, чувствуя сопричастность со своей любимой организацией не только в дни матчи, но во все время владения. Некоторые организации трансформируют владение абонементом в членство «membership» отдельный

статусный продукт, наделяемый разнообразными привилегиями и нематериальными благами.

1.1.4. Соотношение абонементов со связанным ценообразованием и экономические предпосылки

Связанное ценообразование предполагает сознательное согласование цен на отдельные товары собственного ассортимента (pricing of multiple products). Целью может быть увеличение прибыли, но этот мотив не всегда первостепенный. Объективно причинами такого явления становятся различные проявления как спроса, так и предложения. Что касается спроса, то существует эффект взаимодополняемости между продуктами в процессе приобретения и потребления. С точки зрения предложения они возникают на уровне издержек, производственных процессов и возможностей. В данной части работы будет рассмотрено такое направление связанного ценообразования как работа с ценами на связанные товары в рамках одного и того же покупателя (скорее, речь здесь идет не о единственном конкретном человеке, а о его ассоциированном круге, таком как семья, друзья, бизнес-партнеры и т.д.).⁹

Здесь нужно уточнить, что традиционно выделяется нелинейное ценообразование (non-linear pricing), подразумевающее совокупность методов изменения цены на единицу товара в зависимости от приобретаемых объемов. Параллельно этому существует пакетное или связанное ценообразование «price bundling», что, в свою очередь, включает в себя методы образования ценовых связок.

Если говорить об управлении структурой цены, то необходимо упомянуть модель «плоского тарифа» (flat-rate). Данная модель управления ценовой структурой подразумевает практически полное отсутствие переменной части, то есть клиент платит за "право входа", а впоследствии получает или потребляет столько единиц услуги или продукта, сколько может или хочет. Эта модель с большей вероятностью характеризует фитнес-подписку, поскольку абонемент на спортивные матчи все-таки включает в себя конечное число игр.

Говоря об абонементов на зрелища, мы подразумеваем не столько разделенные единицы цены и не столько набор в чистом виде, состоящий из нескольких частей, а,

⁹ Гладких, И. В., (2017). Ценовая стратегия компании. Ориентация на потребителя. Санкт-Петербургский государственный университет.

скорее, имеем ввиду некое право на посещение события или событий без фиксированной единицы цены. К этому же пункту относят «плоский тариф», который можно наблюдать в сфере пользования интернетом, где потребителю предоставляется неограниченный доступ к услуге в течение ограниченного временного периода. Так же сюда подходит пример с покупкой катаний на аттракционах в детском парке. Эти технологии применяются в различных сферах как к разным продуктам, так и к одному и тому же.

По сути своей, абонемент (определим его здесь как абонемент на посещения зрелищ, таких как кино в кинотеатрах или спектакли в театрах) – это лишь частный случай «набора», который не принято называть «набором». В данном случае, абонемент (season pass/season ticket/membership) определяется как элемент нелинейного ценообразования, где смысл не в том, что за каждое последующее посещение посетитель получает не скидку, а в том, что для него меняется единица цены.

1.2. Спортивные организации, их экономика, продукт и маркетинг

1.2.1. Спортивная организация. Определение, бренд спортивной организации

Спортивные организации, как мы рассмотрели выше, в большинстве случаев ведут свое происхождение из атлетических клубов сложившихся во второй половине XIX - начале XX века. Отдельно выделим советские спортивные общества, возникшие в 20-е года XX века взамен распущенных «буржуазных» спортивных клубов.

Для Европы характерен следующий принцип взаимодействия спортивных организаций. Первичные спортивные организации – клубы, формирующие команды по одному или нескольким видам спорта образуют лиги, а те, в свою очередь ассоциации на национальном и международном уровнях. Лиги в одной стране образуют между собой иерархию по уровню игры: от высшего к низшим (рисунок 6).



Рисунок 6. Иерархия спортивных лиг

Построено по нескольким источникам по данным о хоккейных лигах в России

На примере профессионального хоккея рассмотрим взаимодействие спортивных организаций. Континентальная Хоккейная Лига (КХЛ), образованная преимущественно российскими профессиональными хоккейными клубами представляет собой высшую в иерархии лигу профессионального хоккея. Под ней по убыванию мастерства

находятся Высшая Хоккейная Лига и Молодежная Хоккейная Лига. Игроки, имеющие российское гражданство выступающие в этих лигах образуют сборные команды, которые формирует и которыми управляет Федерация Хоккея России. Сборные команды выступают в международных турнирах, управляемых Международной Федерацией по хоккею с шайбой (ИИФ), таких как Чемпионаты мира по хоккею и на Олимпийских играх, где организатором выступает Международный Олимпийский комитет (МОК).

Главным активом спортивных организаций: клубов (ХК СКА, ФК Zenit, FC Liverpool, Real Madrid), игроков, как частный случай организаций, (Александр Овечкин, Артем Дзюба, Roger Federer, Tiger Woods, Lebron James) и федераций (КХЛ, NBA, UEFA) являются их бренды, которым присущи как осязаемые элементы (логотип, фирменные цвета), так и неосязаемые (символы и ценности). Бренд для спортивной организации – наиболее важный актив, позволяющий ей формировать и реализовывать на рынке спортивный продукт¹⁰.

В коммерческо-спортивном подходе к эволюции спортивной организации, более характерном для Северной Америки, так называемый «matchday» уже плотно закрепился в сознании болельщиков, которые четко понимают, куда и зачем они идут. С момента захода на стадион и прохождения через турникет, стадион превращается для

¹⁰ James B., Hardy S., Sutton W., (2007). Sport Marketing. Human Kinetics

них в своеобразный парк развлечений, где они могут кроме приятного времяпрепровождения со своими детьми, друзьями, родными, еще и посмотреть матч¹¹.

Концепция «matchday» подразумевает, что домашний матч должен стать полноценным развлечением. А значит, матчи сегодня – это не только хоккей, футбол или баскетбол, но, в первую очередь, про развлечение и шоу. Это массовое зрелищное развлекательное спортивное мероприятие. Это досуг с его современными требованиями к комфорту, сервису, логистике, а также интенсивности и разнообразию развлечения посетителей. В центре мероприятия остается спорт с его азартом и уникальным единением болельщиков на трибунах через эмоциональное сопереживание, что свойственно только большим спортивным проектам. Мероприятие формирует уникальный опыт посещения матча за счет всех его составляющих и особой атмосферы. Однако, для всех значимых сегментов аудитории, которая уже приходит или только привлекается на матчи, предлагается особый, доработанный под их конкретные потребности опыт посещения.

По сути, у любого спортивного клуба есть схожие характеристики с обычным товаром или услугой, а именно осязаемые выгоды (результат игр или такой производный результат как мерчендайзинг) и неосязаемые блага (эмоции). В связи с этим спортивная команда обладает потенциалом для создания и поддержания своего бренда, усиливая эмоциональную связь со своими болельщиками с целью роста лояльности болельщиков, распространения эффекта сарафанного радио и стимулирования покупок производных продуктов. Чем больше болельщик ассоциирует себя с брендом спортивной организации, тем больше при этом он будет выражать свою привязанность, приобретая продукты с логотипом бренда, а также выступать в качестве «негласного амбассадора»¹².

Если оставить за скобками политику и религию, профессиональный спорт производит ни с чем не сравнимый эмоциональный продукт для своих потребителей. Важно отметить, что при правильном позиционировании своего продукта победы и спортивный успех не являются ключевым фактором в создании ключевой ценности спортивного бренда¹³. Распространено мнение, что победы, традиции и надежды на

¹¹ Чедвик С., Бич Дж. (2020). Маркетинг спорта. [Учебное пособие]. Альпина Паблишер.

¹² Wakefield, L. (2007). Team Sports Marketing. Elsevier

¹³ Development of a scale to measure team brand associations in professional sport Stephen D. Ross, Jeffrey D. James, Patrick Vargas, [Journal of Sport Management](#), 2006

будущие успехи представляют основу базиса, на которой организации строят свой успех, однако правильная работа по созданию и поддержанию других объединяющих ценностей, таких как, например, ориентация на местное сообщество, атмосфера праздника, фестиваля, семейного развлечения способна привлекать и удерживать болельщика даже в условиях отсутствия серьезного спортивного результата.

Таким образом, бренд спортивной организации это совокупность нематериальных качеств, которые ассоциируются с ее продуктами и повышают их ценность в глазах потребителя. При этом ценность билетных продуктов и абонеента зависит от совокупной ценности нескольких брендов: непосредственно спортивной организации (клуба), лиги или турнира, в котором она выступает (билет на Лигу Чемпионов на ФК Спартак дороже, чем билет на игру Чемпионата России, который, в свою очередь, дороже чем билет на игру Кубка России) и бренда соперника (билет на игру Спартак-Барселона дороже чем на игру Спартак-Крылья Советов).

1.2.2. Продукт, предлагаемый спортивными организациями и значение абонеента, как инструмента его успешной реализации

Предмет нашего исследования - это спортивный маркетинг, поэтому рассмотрим детальнее продукт, который предлагают на рынке спортивные организации. У



Рисунок 7. Выступление Юдзуру Ханю – самого титулованного спортсмена в истории фигурного катания на Олимпиаде в Пхенчхане, 2018

Источник: Sport Express (2018). [Электронный ресурс] Ханю - двукратный. Алиев чуть не проиграл Коляде. <https://www.sport-express.ru/>

современного спортивного события есть особенность, которая отличает его от большинства развлекательных зрелищ. В спорте вид зрителей в месте проведения соревнования является важной частью визуального восприятия зрелища, а их реакция на происходящие события – важнейшей частью атмосферы. Очень часто зрителей вовлекают в шоу.

Например во многих видах спорта есть традиция исполнять государственные гимны перед или после состязаний. В этих случаях предполагается, что зрители участвуют в исполнении гимна, встав и сняв головные уборы и даже присоединяясь к пению гимна. Вовлечение зрителей происходит и другими способами с целью развлечь их массовой одновременной реакцией на призывы ведущего или диктора. Чем выше наполненность спортивного сооружения зрителями и чем они активнее, тем ценнее впечатления от посещения мероприятия и тем большую лояльность формирует зрелище и тем выше вероятность повторной покупки. Кроме этого, важно отметить коллективный характер спортивного потребления – только крайне незначительное меньшинство посещают спортивные события в одиночку. Таким образом, зрители являются важной частью впечатлений для самих себя и своих спутников, и у спортивных маркетологов возникает важная дополнительная к основной задача: обеспечить заполняемость арен (рисунок 7).

В этой парадигме использование абонементов в качестве важного элемента маркетинговой стратегии приобретает дополнительный смысл: спортивная организация, предлагая абонемент покупателю обеспечивает не только авансирование гарантированной выручки на несколько событий, но и решает задачу обеспечения посещаемости.

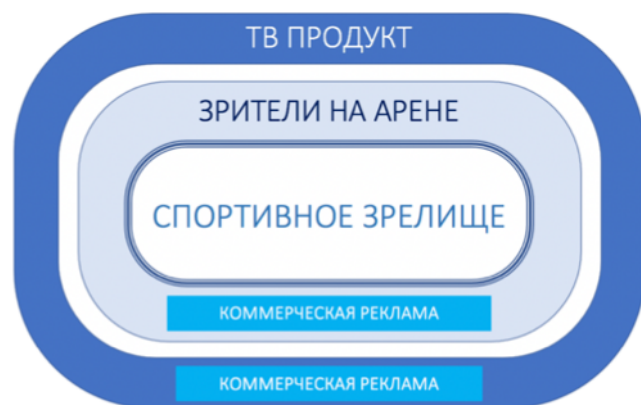


Рисунок 8. Схема взаимосвязи спортивного зрелища и ТВ продукта
Построено без источников

Нужно отметить взаимосвязь между заполненностью арены, которая, как мы увидели выше, важна для максимального вовлечения зрителей и получения ими положительных впечатлений от спортивного зрелища, и ТВ продуктом (рисунок 8). Телевизионный продукт – прямая трансляция спортивного события, различные форматы

короткого изложения, такие как саммари (“summary”) и хайлайты (“highlight”) – тем более востребован, чем больше и чем более наполнена сопричастными зрителями арена, где происходит событие. Самый востребованный ТВ продукт в мире – это финалы чемпионатов мира по футболу и американский СуперБоул¹⁴. ТВ аудитория этих

¹⁴ СуперБоул (англ. Super Bowl) – финальная игра за звание чемпиона Национальной Футбольной Лиги (НФЛ) США в американском футболе

событий достигает нескольких миллиардов человек, соответственно, это явления планетарного масштаба.

Соответственно, чем больше ТВ аудитория и аудитория, присутствующая на арене, тем большие возможности она предоставляет спортивным организациям для продажи рекламы коммерческим спонсорам и тем большие возможности ТВ продукт предоставляет для рекламирования спортивного зрелища для новой аудитории.

1.2.3. Структура доходов спортивных клубов

Принципиальными источниками доходов для спортивных организаций являются¹⁵:

1. Доходы от matchday (Gate receipts), которые включают в себя выручку от трех типов билетов и абонементов:
 - a. обычные места;
 - b. бизнес-клуб;
 - c. ложи.

Кроме этого в этот вид доходов включаются дохода от кейтеринга – реализации еды и напитков во время матча;

2. Обычно в отдельную категорию выносят доходы от продажи мерчендайзинга: брендовой одежды (преимущественно спортивной) и сувенирной продукции с брендом спортивной организации;

¹⁵ Европейская и Американская модели профессионального спорта [Электронный ресурс] // журнал «Спортивный менеджмент» — sportbusiness.livejournal.com — URL: <https://sportbusiness.livejournal.com/2683.html> (дата обращения: 13.04.2020)

3. Доходы от коммерческого спонсорства и лицензирования. Реализация рекламных пакетов и лицензий на производство продукции сторонними производителями с использованием бренда и символики спортивной организации;

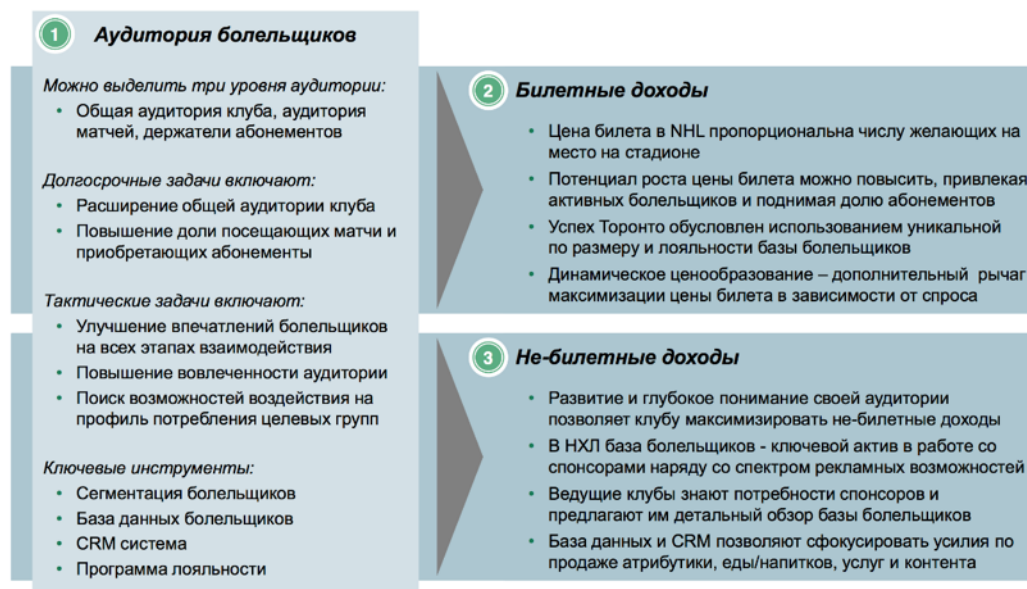


Рисунок 9. Аудитория, билетные и небилетные доходы.

Источник: Внутренние материалы клуба КХЛ

4. Доходы от продажи медиа прав. Продажа прав на трансляции и переработку спортивных матчей и сопутствующего контента.

Как мы отмечали выше, ядром для генерации всех видов доходов спортивного клуба является аудитория на арене, даже если она непосредственно не приносит весомой доли в общих доходах (рисунок 9).

Корпоративный абонемент или бизнес клуб стоит выделить отдельно – как продукт на стыке B2C и B2B¹⁶.

В соответствии с лучшей практикой в США и Германии абонементы продаются B2B клиентам в пакете с рекламными возможностями. При этом для продажи используются базы малого, среднего бизнеса в городах, близлежащих к базе клуба.

Преимуществами корпоративного абонемента являются:

- Расположение в так называемом бизнес секторе, на многих стадионах есть проход в зону VIP-лож (где находятся ТОП-спонсоры), что позволяет покупателям корпоративных абонементов в непринуждённой обстановке познакомиться с потенциальными партнерами своего бизнеса;

¹⁶ Clinton J. Warren. (2015). Industrial Marketing in Sport: Understanding Season Ticket Renewal Across Account Types. International Journal of Sport Management Recreation & Tourism, Vol.20, p.1-19

- Возможность передавать абонементы внутри компании – соответственно, компания может поощрить своих сотрудников, а также пригласить клиентов на отдельные матчи внутри абонементов. Такая возможность в Германии активно используется туристическими компаниями, ритейлерами, авиакомпаниями и автодилерами, которые развлекают своих клиентов.

- Возможность получить рекламные места от клуба в пакете с абонементом: на рекламоносителях, обращённых к аудитории стадиона – экраны, панели на секторах, реклама в программках к матчу;

- Возможность арендовать помещения на стадионе во внематчевые дни для переговоров, собраний, конференций компании;

Возможность представить товар компании в холлах стадиона – шоурум (showroom).

Часто финансовой основой спортивного клуба является именно продажа сезонных абонементов. Например, доходы от их продаж составляют примерно треть от общего дохода для команд Major League Baseball – Высшей лиги бейсбола (33,9%, 2004 г.) и Национальной баскетбольной ассоциации – National Basketball Association (34,3%, 2003–2004 гг.). При этом продажа медиа-прав и коммерческие доходы. Премьер-лига Великобритании (29%, 2003 г.) и НФЛ (23,4%, 2003 г.) в меньшей степени полагаются на этот источник доходов, так как постоянное освещение Лиги в СМИ генерирует большую прибыль (хотя парадокс заключается в том, что интерес СМИ как раз формируется за счет практически стопроцентной посещаемости). Команда или лига без лояльной фанатской базы не имеет возможности для получения привлекательных медиа-контрактов. В основном, чем выше средняя посещаемость, тем выше доход, который можно получить за счет средств массовой информации и спонсорских контрактов. Это возвращает нас к тому, что продажа абонементов является финансовой основой любой спортивной команды¹⁷.

Таким образом, мы видим, что несмотря на разнообразие видов и источников доходов спортивной организации наличие и размер активной аудитории на ее арене является ключевым фактором для ее доходов в целом. Можно сделать вывод, что абонемент, как инструмент управления не только выручкой, но и спросом и посещаемостью, прямо и косвенно влияет на все основные виды доходов коммерческой организации: выручка от продажи права

¹⁷ Wakefield, L. (2007). Team Sports Marketing. Elsevier

посещения и сопутствующие продажи от реализации еды, напитков и сувенирной продукции в день проведения мероприятия, доходы от реализации телевизионных прав и спонсорских доходов – доходов от реализации рекламного инвентаря.

1.2.4. Абонемент на спортивные матчи как элемент маркетинговой стратегии спортивных клубов

Маркетинг и продажа абонементов стали одними из самых популярных способов, с помощью которых многие организации работают со своими клиентами из года в год, чтобы гарантировать себе стабильный доход. В спортивной отрасли, например, покупки сезонных абонементов составляют значительную часть доходов команды, а если продажа еще и успешна – это гарантия того, что место встречи (стадион) будет иметь высокие показатели посещаемости в игровые дни. В то время как примерно одна треть доходов команды поступает непосредственно от продажи абонементов, почти все другие потоки доходов команды зависят от доходов со стадиона. Потенциальные корпоративные партнеры, такие как спонсоры и медиа-компании, ищут возможность донести определенную информацию через телевизионные или радиопрограммы до широкой аудитории. Зрелищный спорт представляет из себя отличную среду для охвата больших разнородных групп потребителей в рамках общей маркетинговой стратегии организации. Тем не менее, чтобы организации могли извлекать выгоду из своего положения, становясь посредником между корпоративными партнерами и аудиторией, нужно иметь постоянных лояльных зрителей. Тут имеется ввиду и посещаемость игр, и телевизионные рейтинги, и посещаемость веб-сайтов, и радиослушателей – все это предоставляет полезные данные, тем самым обеспечивая бесперебойное развитие корпоративных партнерских отношений. Кроме того, высокие продажи абонементов обеспечивают количественно измеряемую аудиторию, благодаря чему, по крайней мере, можно прогнозировать количество клиентов на будущие периоды. В результате продажа сезонных билетов в форме любого годового контракта на места, включая премиальные продажи мест, является основной стратегией для обеспечения сильной аудитории.

Путь от первоначальной лояльности болельщиков до генерации прибыли

Доходы, получаемые в спортивной индустрии, поступают из разных источников: продажа билетов, спонсорство, атрибутика, памятные сувениры, членство в клубах и др. Большинство из них, прямо или косвенно, связано с фанатами. Но что позволяет назвать

болельщика именно глубоко приверженным команде «фанатом»? Что побуждает некоторых фанатов покупать абонементы, в то время как другие предпочитают смотреть игры по телевизору? Работа спортивного маркетинга состоит в том, чтобы отслеживать это явление и направлять свои рекламные кампании на самых восторженных клиентов с целью получения более высоких доходов¹⁸.

Предположим, то спортивный фанатизм – это приверженность (avidity), которая расценивается как уровень интереса, вовлеченности, страсти и лояльности, проявляемые болельщиком к определенному спортивному объекту (например, игроку, команде, лиге, спорту).

По словам Вэйна ДеСарбо, заслуженного заведующего кафедрой маркетинга в Smeal College of Business и исполнительного директора центра спортивного бизнеса и исследований: «Было установлено, что заядлые фанаты (avid fans) спорта тратят значительно больше денег, времени и усилий на спортивные мероприятия и товары, чем средне или мало заинтересованные в матчах болельщики. Поскольку спортивная индустрия является одной из 10 крупнейших отраслей промышленности в Соединенных Штатах и одним из самых быстрорастущих секторов бизнеса в других странах, спортивные маркетологи должны понимать, что приверженность фанатов (fan avidity) является основой процесса потребления и имеет различное влияние с точки зрения доходов для каждой конкретной лиги и/или определенного клуба. Все фанаты могут быть очень заинтересованы в том, чтобы следить за командой и поддерживать ее разными способами, но могут проявлять этот интерес разными способами, и все эти проявления фанатизма могут отличаться в зависимости от вида спорта. Маркетологи в любом виде спорта должны осознавать это при сегментации, таргетинге и позиционировании».

Центр спортивного бизнеса и исследований в Smeal College провел исследование в штате Пенсильвания, в котором изучались различные проявления приверженности студентов-болельщиков футбольной команды университета. В полученной многомерной модели, опубликованной в майском выпуске «Journal of Quantitative Analysis in Sports» 2010 года, ДеСарбо выделил четыре основных аспекта приверженности фанатов, появившихся в исследовании:

¹⁸ Wayne DeSarbo. (2010). Avid Sports Fans' Passion for the Team Often Translates into Revenue. Penn State Smeal College of Business – [smeal.psu.edu](https://news.smeal.psu.edu/news-archive/2010/avid-sports-fans2019-passion-for-the-team-often-translates-into-revenue) . URL: <https://news.smeal.psu.edu/news-archive/2010/avid-sports-fans2019-passion-for-the-team-often-translates-into-revenue>

- Измерение I: участие в активностях на поле, в том числе присоединение к танцевальному коллективу на матче, группе поддержки, к самой футбольной команде, оркестру и работе на стадионе во время игры;
- Измерение II: пассивное участие, такое, как потребление радиоэфира игры по местному радио, просмотр игры по телевизору, ознакомление с результатами игры в местной газете и просмотр игры в интернете;
- Измерение III: покупка атрибутики футбольной команды: сувениры, одежда и памятные вещи, членство в фан-клубе;
- Измерение IV: социальное измерение, подразумевающее покупку абонементов, посещение домашних и выездных игр, участие в мероприятиях, посещение регулярного сезона и посещение вечеринок после игры.

На основе этих четырех измерений ДеСарбо выявил три отдельных сегмента рынка. Сорок пять процентов выборки попали в тот, который можно охарактеризовать как «социальные бабочки». Эта группа относится к футбольному сезону как к возможности социализироваться: они посещают игры и участвуют во многих мероприятиях, ориентированных на болельщиков. Более того, согласно результатам, этот сегмент больше остальных совершает покупки, а именно приобретает билеты, сувениры, одежду и т.д. По словам исследователя ДеСарбо «маркетологи должны в первую очередь ориентироваться на «социальных бабочек», учитывая их вклад в доход клуба».

Второй выявленный сегмент рынка получил название – «пассивные последователи», которые составляют 32 процента выборки. Общий уровень проявляемого интереса похож на «социальных бабочек», но «пассивные последователи» более далеки от команды. Они смотрят игры по телевизору и следят за командой через разнообразные внешние каналы. «Пассивные последователи» могут быть вторым по важности целевым сегментом, учитывая их повышенную подверженность влиянию рекламы во время игр.

Наконец, существует третий нефинансовый сегмент рынка, включающий 23 процента выборки. Члены этого сегмента приносят меньше всего денег в клуб, так как не покупают много. Кроме этого, они проявляют меньшую «приверженность» клубу.

Исследование подчеркивает тот факт, что приверженность измеряется для каждого клуба по-своему, а сегменты сугубо индивидуальны для каждого конкретного

случая. ДеСарбо также подчёркивает, что приверженность имеют тенденцию изменяться с течением времени, а также что на нее можно влиять.

Таким образом в США уже на студенческом уровне (колледж-спорт) формируются привычки потребления продуктов профессионального спорта.

1.2.5. Абонемент и другие виды ценообразования на билетные продукты в спортивной индустрии

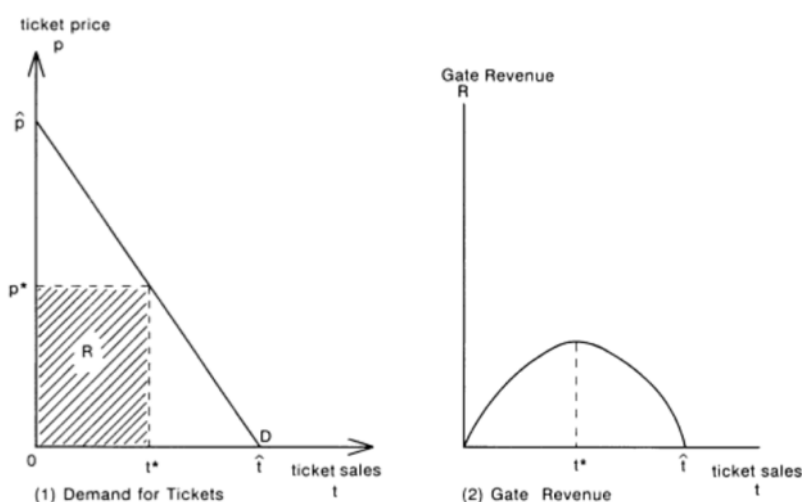


График 1. Классическая теория ценообразования

Источник: Quirk J., Rodney D. (1992). *Fort Pay Dirt, The Business of Professional Team Sports* (сmp. 141-142)

Применяя классическую теорию ценообразования к продажам билетов (и абонементов как частного прикладного случая) спортивные менеджеры максимизируют выручку организации, определяя на графике спроса точку, при которой сочетание цены и количества проданных билетов (или абонементов) дают максимальную выручку. Однако необходимо помнить, что такое рассуждение в оторванности от показателей посещаемости не решит стратегических целей организации: создания сверхспроса – ситуации, когда спрос превышает физическую вместимость арены. Для решения этой задачи необходимо жертвовать кратковременной выручкой в пользу посещаемости, потому что только высокая посещаемость (наряду с остальной работой по созданию высокой удовлетворенности потребителя) способна сдвигать кривую спроса вправо¹⁹.

Билетная политика клуба – это сложный инструмент, грамотное пользование которым позволяет руководству клуба/лиги балансировать между максимизацией

¹⁹ Quirk J., Rodney D. (1992). *Fort Pay Dirt, The Business of Professional Team Sports* (стр. 141-142)

выручки, контролем посещаемости, удержанием высоких конкурентных позиций и заботой о фанатах. Это своеобразный компромисс, но в последние годы произошли изменения в формировании ценовой политики в спортивной отрасли, в первую очередь, благодаря взаимному бенчмаркингу с другими отраслями. В следующих параграфах выделены основные достижения спорта в ценообразовании²⁰.

1. Сегментация клиентов

Именно сегментация клиентов и четкое выявление их потребностей и ожиданий позволяет клубу проработать успешную стратегию ценообразования. Она может выражаться в разделении болельщиков по ценовым предпочтениям при выборе мест: чем лучше обзор, тем дороже место.

Дифференцированные цены долгое время были стандартом ценообразования на спортивные матчи, но в условиях слабой мировой экономики и конкурентной среды для привлечения зрителей спортивные команды в Северной Америке и Европе пробовали новые стратегии. Эти стратегии варьируются от хитроумных подходов к формированию набора (bundle) до сложных алгоритмов оценки спроса (динамическое ценообразование, например).

2. Установление цен на товарные наборы

В зависимости от вида спорта существует множество вариантов наборов, в том числе попытки привлечь фанатов, основываясь на том, что они ценят. Например, «Торонто Блю Джейс» предлагает семейный абонемент, в который входит возможность для детей встретиться с талисманом команды (маскотом) и пробежать по базе до начала игры. Также есть разделение стандартных абонементов на предложение выходного дня «Sunday Game» или «Arch Rival Game», где билеты на игры «grudge matches» продаются вместе. Следующий шаг: кастомизированные наборы. В противовес стандартным наборам игр появляются наборные абонементы, где фанаты могут самостоятельно выбрать именно те матчи, в посещении которых они будут уверены.

Некоторые клубы идут еще дальше, развивая наборные абонементы. Абонемент «Две команды» сочетает посещения матчей с участием двух команд-соперниц: «интересной» и «менее интересной». Самым важным моментом является установление

²⁰ Pricing solutions. [электронный ресурс]. (2019). What the San Francisco Giants can teach you about optimizing your pricing strategy

Существуют различные алгоритмы динамического управления ценой

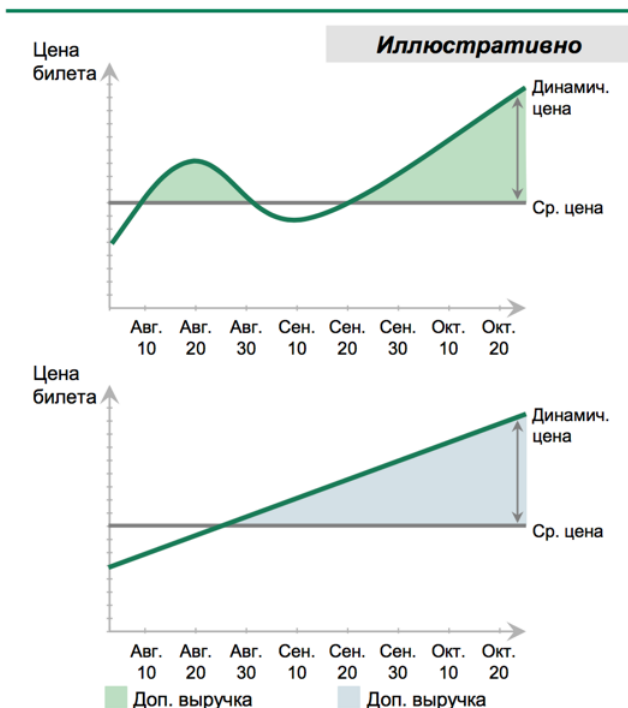


Рисунок 10. Принципы динамического ценообразования
Источник: внутренние материалы, предоставленные клубами

привлекательной цены, дающей хорошую скидку по сравнению с общей стоимостью покупки двух отдельных билетов на эти же матчи (например, 20% или 30%). Преимущество такого шага в том, что зрители начинают привыкать к команде и могут прийти на другие игры. Другим преимуществом является получение дополнительной выручки от матча, который обычно не привлекает болельщиков, и даже если они не придут на нее после покупки абонеента, клуб все равно получит доход.

Также можно упомянуть абонемент «Четыре команды» или

«Шесть команд». Для его разработки применяется подход, аналогичный предыдущему, но в абонемент включаются 4 или 6 матчей. Здесь также важно предложить зрителю стимул, который может сочетать более низкую цену по сравнению с ценой отдельных билетов на эти матчи и какой-либо дополнительный бонус (например, скидку на приобретение сувенирных товаров).

Еще один вариант - абонемент «Мини-сезон», включающий посещение нескольких матчей определенного периода, например восьми. Здесь также возможно предложение различных вариантов. Команда Leeds Rhinos английской суперлиги с 1997 года предлагает болельщикам абонемент «Самая важная восьмерка», дающий право посещения восьми финальных игр сезона на домашнем поле. Аналогично футбольный клуб английской премьер-лиги Manchester City FC представил абонементы «суперсемь» на посещение семи последних игр на своем поле в сезоне 2009-2010 годов²¹.

²¹ Sportsposter Warehouse. [электронный ресурс]. (2019). URL: <https://sportsposterwarehouse.com/products/manchester-city-super-seven-2009-10-gb-eye>

3. Динамическое ценообразование

Из последних разработок нужно отметить динамическое ценообразование, которое является стремительно развивающейся стратегией ценообразования на билеты на спортивные матчи. Amazon и другие интернет-магазины используют эту стратегию для того, чтобы быстрее адаптироваться к рыночным условиям и поведению потребителей. В спорте первопроходцами в этой сфере были «Сан-Франциско Джайентс»²², использовавшие специальное программное обеспечение, представляющее собой многопараметрический алгоритм, который позволяет менять билеты в каждой секции за 24 часа до мероприятия (Рисунок 10). В бейсболе все зависит от факторов спроса, таких как увеличение количества матчей, день недели, форма команды и погода. Так, программное обеспечение определяет, сколько билетов продано, и рекомендует, если секции недооценены или переоценены.

Что касается использования динамического ценообразования, здесь есть некоторые оговорки: лучше всего его использовать в отраслях с ограничениями – продажа билетов, отелей и туристических пакетов, а также аренда автомобилей. Важно, чтобы клиенты понимали, что в некоторых случаях они будут платить больше, чем другие. Но «Сан-Франциско Джайентс» использование динамического ценообразования дало не только большую гибкость, но и увеличило доход от продажи билетов на 7% по сравнению с предыдущим годом. Сейчас многие команды в США обращаются к динамическому ценообразованию.

4. Модель гедонистических цен

Модель гедонистических цен («model of hedonic prices») – это еще одна современная разработка, используемая для того, чтобы понять, в чем фанаты видят ценность матчей, и помочь командам установить оптимальные цены на билеты и абонементы. Модель активно используется в сфере недвижимости для оценки имущества, но может эффективно использоваться для анализа товаров и услуг, которые имеют различные факторы спроса. На основе регрессионного анализа рыночных данных модель измеряет значение каждого атрибута, который клиент учитывает в решении о покупке. Для «Майами Долфинс» результатом этого анализа было соотношение

²² Pricing solutions. [электронный ресурс]. (2019). What the San Francisco Giants can teach you about optimizing your pricing strategy

цена/ценность для каждой категории билетов. Это привело к увеличению цены билетов на места в тени на 5 долларов, что увеличило стоимость 55% мест и снизило цену на 15% других мест, что в конечном итоге увеличило как посещаемость, так и доход.

Эта модель может применяться в любом количестве отраслей. Любая компания с историческими данными может проводить регрессионный анализ. Ключ в том, чтобы выяснить, где именно искать ту самую ценность для потребителей, это как раз то, что хорошо удалось «Майами Долфинс».

5. Геймификация

Наконец, «геймификация» – это еще одно ценовое новшество, используемое для онлайн-покупок. В качестве стратегии для привлечения клиентов к покупке, будь то билеты или гостиничные номера, компания устраивает розыгрыши с шансом 1 к 4 или 1 к 5 выиграть бесплатный билет или бесплатное пребывание в отеле. Используя специальные системы, соотношение можно регулировать. Хотя смысла использовать большие скидки, которые подрывают репутацию нет, пока определенное количество билетов или номеров не будет куплено по обычной цене продажи или пока не будут достигнуты установленные цели получения прибыли.

За последнее десятилетие продажа билетов и абонементов претерпела серьезные изменения, главное из которых – более 70% из них покупается онлайн через сайты клуба или через специальные билетные операторы²³. Новые и динамичные ценовые стратегии используются каждый день для определения оптимальных цен.

1.3. Опыт Национальной хоккейной Лиги (НХЛ)

Национальная хоккейная лига (НХЛ) (National Hockey League, NHL) объединяет хоккейные клубы США и Канады. НХЛ является одной из главных спортивных лиг Северной Америки, наряду с НФЛ (National Football League, NFL), НБА (National Basketball Association, NBA), МЛБ (Major League Baseball, MBA) и МЛС (Major League Soccer, MLC). НХЛ одна из первых профессиональных хоккейных лиг в мире, была образована в 1917 году и объединяла в себе всего 4 команды. С сезона 2017/2018 играет 31 команда из 30 городов США и Канады, ежегодно борющихся за главный трофей лиги — Кубок Стэнли и сегодня это ведущая хоккейная лига в мире.

²³ Pricing solutions. [электронный ресурс]. (2019). What the San Francisco Giants can teach you about optimizing your pricing strategy

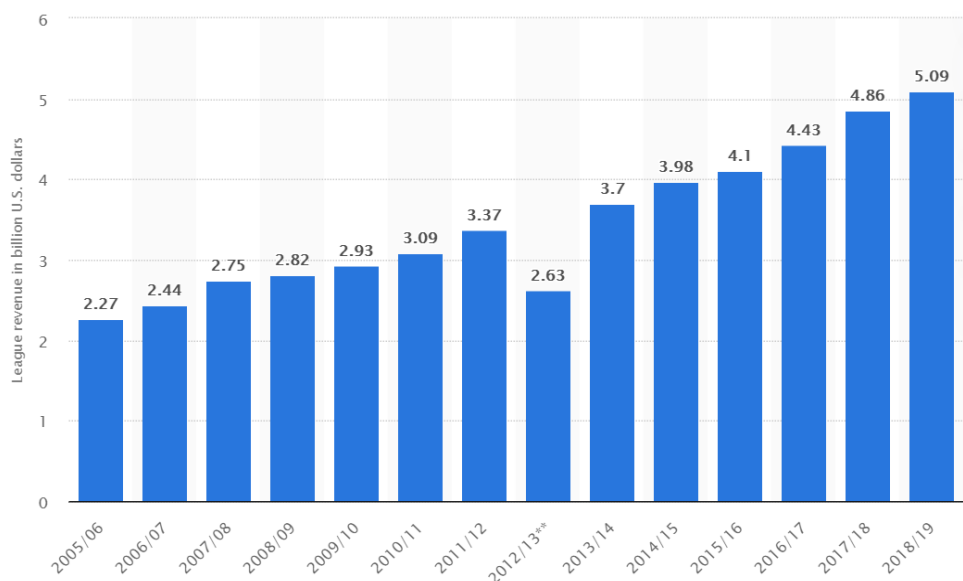
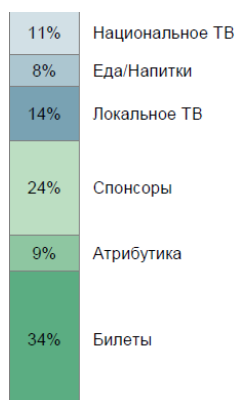


График 2. Динамика доходов NHL от всех направлений деятельности.
 Источник: Statista. [электронный ресурс]. (2019)



Доходы NHL от всех направлений деятельности увеличились в два раза за последние 10 лет, на конец сезона 18/19 составляли 5,09 млн долларов США. Доходы от реализации абонементов и билетов составляют максимальную долю до 34% (по данным внутреннего исследования лучшей практики BCG), т.е. около 1,6 млрд долларов США (рисунок 11).

Рисунок 11. Доли доходов NHL.
 Источник: внутренние данные, предоставленные клубами

Команда	Стадион	Кол-во игр	Средняя посещаемость	Заполняемость арены
Chicago Blackhawks	United Center	40	21,399	105.8%
Montreal Canadiens	Bell Centre	41	21,046	98.9%
Philadelphia Flyers	Wells Fargo Center	40	19,141	99.14%
Toronto Maple Leafs	Scotiabank Arena	41	19,276	102.4%
Detroit Red Wings	Little Caesars Arena	41	19,12	98.0%
Tampa Bay Lightning	Amalie Arena	41	19,092	100.0%
Minnesota Wild	Xcel Energy Center	41	18,907	105.3%
Pittsburgh Penguins	PPG Paints Arena	41	18,565	101.0%
Washington Capitals	Capital One Arena	41	18,508	100.0%
Calgary Flames	Scotiabank Saddledome	41	18,501	95.9%
Edmonton Oilers	Rogers Place	41	18,347	98.4%
Vegas Golden Knights	T-Mobile Arena	41	18,318	105.5%
Dallas Stars	American Airlines Center	41	18,178	98.1%
Vancouver Canucks	Rogers Arena	41	18,022	95.3%
Los Angeles Kings	Staples Center	41	18,000	98.7%
Buffalo Sabres	KeyBank Center	41	17,908	93.9%
Boston Bruins	TD Garden	41	17,565	100.0%
Nashville Predators	Bridgestone Arena	41	17,445	101.9%
St. Louis Blues	Enterprise Center	41	17,361	90.7%
New York Rangers	Madison Square Garden	41	17,318	96.2%
San Jose Sharks	SAP Center	41	17,266	98.3%
Colorado Avalanche	Pepsi Center	41	17,132	95.1%
Anaheim Ducks	Honda Center	41	16,814	97.9%
Columbus Blue Jackets	Nationwide Arena	41	16,658	91.8%
Winnipeg Jets	Bell MTS Place	40	15,321	100.0%
New Jersey Devils	Prudential Center	40	14,904	90.3%
Ottawa Senators	Canadian Tire Centre	41	14,553	76.0%
Carolina Hurricanes	PNC Arena	41	14,322	76.7%
Arizona Coyotes	Gila River Arena	41	13,989	81.7%
Florida Panthers	BB&T Center	41	13,256	77.8%
New York Islanders	Barclays Center	41	12,442	78.9%

Таблица 2. Список клубов NHL с аренами и их средней посещаемостью и заполняемостью арены
 Источник: *Sporting News* [электронный ресурс]. (2012). *Tracking NHL teams' season-ticket sales*.

Средняя посещаемость и заполняемость арен команд НХЛ в сезоне 2018/19 демонстрирует практически идеальный результат работы с аудиторией: средняя заполняемость – выше 75 %, а у большинства клубов в диапазоне 90-100% (таблица 2).

Таким образом, суммарная емкость мест составляет 564 736 места, т.е. средняя годовая выручка при доходе 1,6 млрд долларов США от абонементов и билетов (таблица 1) с места составляет 2,833 доллара США.

В Национальной хоккейной лиге на первом месте по посещаемости находится «Chicago Blackhawks». Мест на арене «Юнайтед Центр», которая вмещает 19 717 зрителей, не хватает, поэтому клуб продает билеты на стоячие места, таким образом

показатели заполняемости могут превышать физическую вместимость арены – т.е. выше 100%.

Помимо «Chicago Blackhawks» стоячие места из-за большого ажиотажа продают также в «Детройте», «Лос-Анджелесе», «Ванкувере», «Торонто», «Миннесоте», «Филадельфии», «Питтсбурге» и «Калгари». Отметим, что часть клубов имеет 100-процентную посещаемость, однако не продаёт на своих аренах билеты на стоящие места. Это «Рейнджерс», «Бостон», «Виннипег» и «Монреаль».

Однако, такая ситуация с посещаемостью в NHL была не всегда, рассмотрим динамику посещаемости Chicago Blackhawks (диаграмма 1).

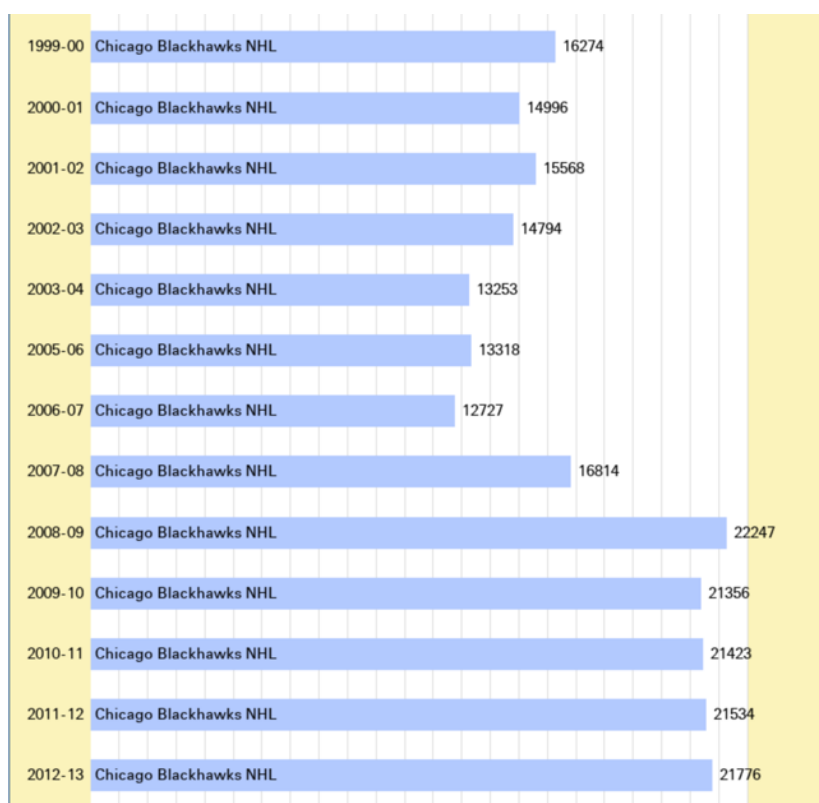


Диаграмма 1. Динамика посещаемости Chicago Blackhawks (NHL).

Источник: StadiumMaps.com [электронный ресурс]. (2019). NHL Teams Popularity.

До 2007 гг. – руководство было сфокусировано на выручке от билетов и сокращении издержек. По версии ESPN Chicago Blackhawks признавались одной из худших франшиз NHL (2006 год). Менеджмент проповедовал:

- отказ от локального ТВ (угроза билетной выручке);
- экономия на игроках и рекламе;
- устаревшие технологии.

На графике видно, что в сезонах 2007-2008 и 2008-2009 после смены руководства в Клуб пришла новая команда по маркетингу, которой удалось переломить

тренд на понижение размера аудитории на стадионе, создать фокус на болельщиках и впечатлениях.

Был разработан план по созданию ажиотажного спроса – больше трансляций на ТВ, создание системы клиентских сервисов для болельщиков, фокус на работу с владельцами абонементов. Произошла смена парадигмы. Новый владелец ввел новые принципы:

- перезапуск шоу на стадионе: новые традиции (гимн с Jim Cornelison, гол – Chelsea Dagger), вовлечение за счет создания уникальных впечатлений и культуры «боления» и традиций;
- первый контракт с локальным ТВ (ТВ-трансляции всех игр);
- игроки-звезды (М. Hossa);
- активная реклама клуба: реклама на ТВ и радио вне игр; спонсорство других клубов Чикаго (NFL, MLB);
- ставка на технологии, клиентоцентричный подход, привлечение болельщиков во всех каналах коммуникации;
- интернет-кампания, при чем веб-сайт – основа вовлечения.

Если подытожить, то формула успеха «Chicago Blackhawks» выглядит следующим образом: легендарные игроки прошлого + укрепление связей + активная продажа абонементов (3 000 превратились в 13 000 за одно лето) + передовая CRM система + SMS-club²⁴.

Через несколько лет клубу пришлось ограничить количество продаваемых абонементов, чтобы давать возможность новым клиентам получить опыт посещения стадиона по разовым билетам, появился лист ожидания на абонементы.

В своем исследовании эволюции работы клубов NHL с билетами и абонементом BSG отметили, что цель клубов NHL можно сформулировать следующим образом: создать и удерживать дефицит билетов. Для этого клуб должен учитывать в своей работе три фактора: число активных болельщиков, доля абонементов и размер арены.

У Chicago Blackhawks вместимость стадиона United Center – 19 717 человек. С учетом количества болельщиков 2 870 000 человек, разделим на места доступные к продаже – получим 145 человек на место. Теперь по методологии BSG сделаем поправку на 12 000 абонементов. Таким образом, если 62% заполняется за счет абонементов, к

²⁴ Mather, V. (2015). When Ownership Changed in 2007, So Did the Blackhawks

заполнению остается всего 7 717 мест, т.е. спрос на место уже 371 человек. Для того, чтобы сохранять стабильным количество продаваемых абонементов, у клуба есть лист ожидания, в котором не менее 10,000 претендентов.

КОМАНДА	МЕСТА У БОРТА		НИЖНИЙ ЯРУС		ВЕРХНИЙ ЯРУС		САМЫЕ ДЕШЕВЫЕ	
	сезон	одна игра	сезон	одна игра	сезон	одна игра	сезон	одна игра
Anaheim Ducks	12,980.00	\$295.00	\$6,336.00	\$144.00	\$3,300.00	\$70.00	\$495.00	\$12.00
Arizona Coyotes	\$8,170.00	\$190.00	\$4,235.00	\$98.50	\$1,849.00	\$43.00	\$946.00	\$22.00
Boston Bruins	16,280.00	\$375.00	\$7,216.00	\$164.00	\$3,608.00	\$82.00	\$2,596.00	\$59.00
Buffalo Sabres	\$4,578.00	\$110.00	\$3,758.00	\$90.00	\$1,590.00	\$38.00	\$1,260.00	\$30.00
Calgary Flames	10,165.77	\$247.95	\$5,003.22	\$122.03	\$3,113.94	\$75.95	\$1,163.91	\$28.39
Carolina Hurricanes	\$8,041.00	\$187.00	\$5,117.00	\$119.00	\$1,720.00	\$40.00	\$688.00	\$16.00
Chicago Blackhawks	24,754.22	\$575.68	10,547.04	\$245.28	\$3,660.16	\$85.12	\$1,300.32	\$30.24
Colorado Avalanche	14,190.00	\$330.00	\$4,515.00	\$105.00	\$1,376.00	\$32.00	\$499.50	\$11.61
Columbus Blue Jackets	\$7,920.00	\$184.18	\$4,410.00	\$102.55	\$2,025.00	\$47.09	\$1,012.00	\$25.53
Dallas Stars	15,488.00	\$352.00	\$5,808.00	\$132.00	\$1,980.00	\$45.00	\$1,188.00	\$27.00
Detroit Red Wings	13,275.00	\$295.00	10,800.00	\$240.00	\$2,250.00	\$50.00	\$1,800.00	\$40.00
Edmonton Oilers	\$8,319.20	\$193.47	\$7,924.52	\$184.29	\$3,593.28	\$83.56	\$1,572.44	\$36.57
Florida Panthers	\$7,611.00	\$177.00	\$3,827.00	\$89.00	\$946.00	\$22.00	\$688.00	\$16.00
Los Angeles Kings	нет данных							
Minnesota Wild								
Montreal Canadiens								
Nashville Predators								
New Jersey Devils								
New York Islanders	\$8,600.00	\$200.00	\$4,945.00	\$115.00	\$1,935.00	\$45.00	\$1,075.00	\$25.00
New York Rangers								
Ottawa Senators	\$6,503.32	\$151.24	\$5,882.40	\$136.80	\$1,634.00	\$38.00	\$686.28	\$15.96
Philadelphia Flyers	11,180.00	\$260.00	\$5,461.00	\$127.00	\$2,752.00	\$64.00	\$1,634.00	\$38.00
Pittsburgh Penguins	\$8,750.50	\$203.50	\$8,750.50	\$203.50	\$3,526.00	\$82.00	\$1,892.00	\$44.00
San Jose Sharks	18,700.00	\$425.00	\$8,815.00	\$205.00	\$3,225.00	\$75.00	\$1,290.00	\$30.00
St Louis Blues	12,500.00	\$290.70	\$6,952.00	\$161.67	\$2,508.00	\$58.33	\$1,364.00	\$31.72
Tampa Bay Lightning	13,640.00	\$310.00	\$4,444.00	\$101.00	\$4,752.00	\$108.00	\$990.00	\$22.50
Toronto Maple Leafs	нет данных							
Vancouver Canucks	\$6,809.60	\$158.36	\$6,087.60	\$141.56	\$2,766.40	\$64.33	\$1,314.80	\$30.58
Vegas Golden Knights	нет данных							
Washington Capitals	22,360.00	\$520.00	\$7,310.00	\$170.00	\$2,795.00	\$65.00	\$1,548.00	\$36.00
Winnipeg Jets	\$5,698.63	\$132.52	\$5,698.63	\$132.52	\$2,635.07	\$61.28	\$1,601.77	\$37.25

Таблица 1. Сезонные абонементы клубов NHL в разбивке по типам
(Источник: сайты клубов NHL)

Только после проведения новой маркетинговой кампании в течение 2 лет и стабилизации посещаемости Чикаго начал поднимать цены на абонементы – в 2009 году. Так к 2017 году цена поднялась в 2 раза по сравнению с 2009²⁵. Текущая цена на сезонный абонемент составляет от 1,300 до 24,754 доллара в зависимости от места.

²⁵ <https://www.chicagobusiness.com/article/20170314/BLOGS04/170319943/chicago-blackhawks-raising-ticket-prices-for-8th-straight-year#:~:text=Blackhawks%20season%20ticket%20prices%20will,%20for%20front%20row%20seats.>

Соответственно, средняя цена на абонемент верхнего яруса составляет 3,660, в пересчете на одну игру 85 долларов (Таблица 2).

Еще один пример – «Pittsburgh Penguins»: 15 000 абонементов и лист ожидания длиной в 9 000 человек при вместимости стадиона 18 387 человек. Таким образом, 82% стадиона заполняется за счет владельцев абонементов. Возьмем количество болельщиков 2,5 миллиона человек и разделим на места доступные к продаже - получим 738 человек на место. (Данные по количеству болельщиков, абонементов и членов листа ожидания ²⁶

Как видно из этих примеров, абонемент стал ключевым инструментом для формирования спроса на зрелище и, как следствие на всю линейку продуктов. Инвестиции в развитие аудитории приводят к заполнению арены и позволяют получить существенный отложенный рост выручки за счет формирования лояльной аудитории,кратно превышающей размер арены.

1.4. Опыт английской Премьер-Лиги (АПЛ)

Английская Премьер-Лига (АПЛ) (в английском варианте просто Premier League, PL, без слова «английская», как старейшая футбольная лига мира) – Лига объединяющая 20 лучших футбольных клубов Англии и Уэльса. Является самой успешной и богатой из футбольных лиг мира. Преобразована в 1992 из Футбольной Лиги, ведущей свою историю с 1888.

²⁶ Sporting News [электронный ресурс]. (2012). Tracking NHL teams' season-ticket sales. URL: <https://www.sportingnews.com/us/nhl-news/3030433-nhl-team-ticket-sales-la-kings-penguins-season-tickets> (дата обращения: 25.05.2020)

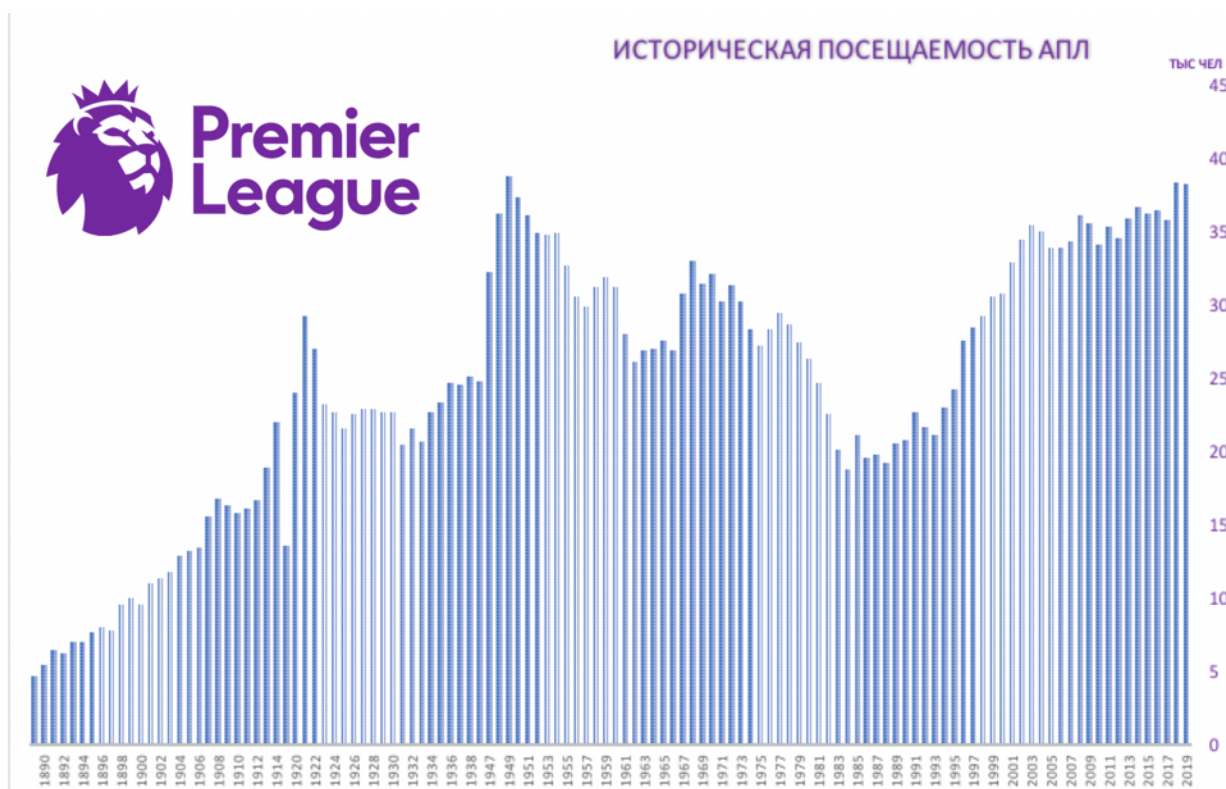


Рисунок 12. Историческая посещаемость Английской Премьер Лиги

Источник: European Football Statistics [Электронный ресурс] // <https://www.european-football-statistics.co.uk>

Как видно из приведенной диаграммы (рисунок 12) проходила через различные этапы изменения численности зрителей, в котором можно выделить следующие этапы:

- Линейный рост с момента возникновения до начала Первой мировой войны – формирование первых поколений лояльных потребителей;
- Стабильный уровень между мировыми войнами. Депрессия не позволила клубам расширять аудиторию, несмотря на строительство новых стадионов;
- Послевоенный бум с постепенным снижением интереса. Локальная вспышка интереса после 1966 года – Чемпионат мира по футболу в Англии и победа на нем английской сборной ненадолго переломила тенденцию падения интереса под натиском конкуренции со стороны других видов развлечений.
- Стремительное падение интереса в 70-е и стагнация в 80-х – низшая историческая точка развития профессионального футбола в Англии.
- Реформы 91 года и перезапуск Лиги привел к стремительному росту посещаемости в течении 90-х. Сезон 92/93 средняя заполняемость арен достигала 55%. Через 10 лет, в сезоне 2002/03 уже 83%, а еще через 10 лет в сезоне 2012/13 – 88. Такой рост позволил кратно вырасти выручке от Матчдея для всех клубов АПЛ: с 89 млн

фунтов в сезоне 92/93, до 320 миллионов фунтов через 10 лет в сезоне 02/03 и до 570 миллионов еще через 10 лет в сезоне 12/13²⁷.

Ключевой отметкой посещаемости, за которой спортивные организации могут начинать наращивать выручку от продаж абонементов на примере клубов АПЛ является средний уровень в 60-70% от общей вместимости стадиона.

Более того, при достижении уровня спроса превышающего вместимость стадиона, многие клубы (например ФК Челси в 1998) лимитировали количество поступающих в продажу сезонных абонементов на отметке в 50% от общей вместимости стадиона и сформировали для желающих приобрести абонементы в следующих сезонах «листы ожидания».

²⁷ Sandvoss, C. (2004). A Game of Two Halves: Football Fandom, Television and Globalisation. Routledge

1.5. ВЫВОДЫ по 1-ой главе

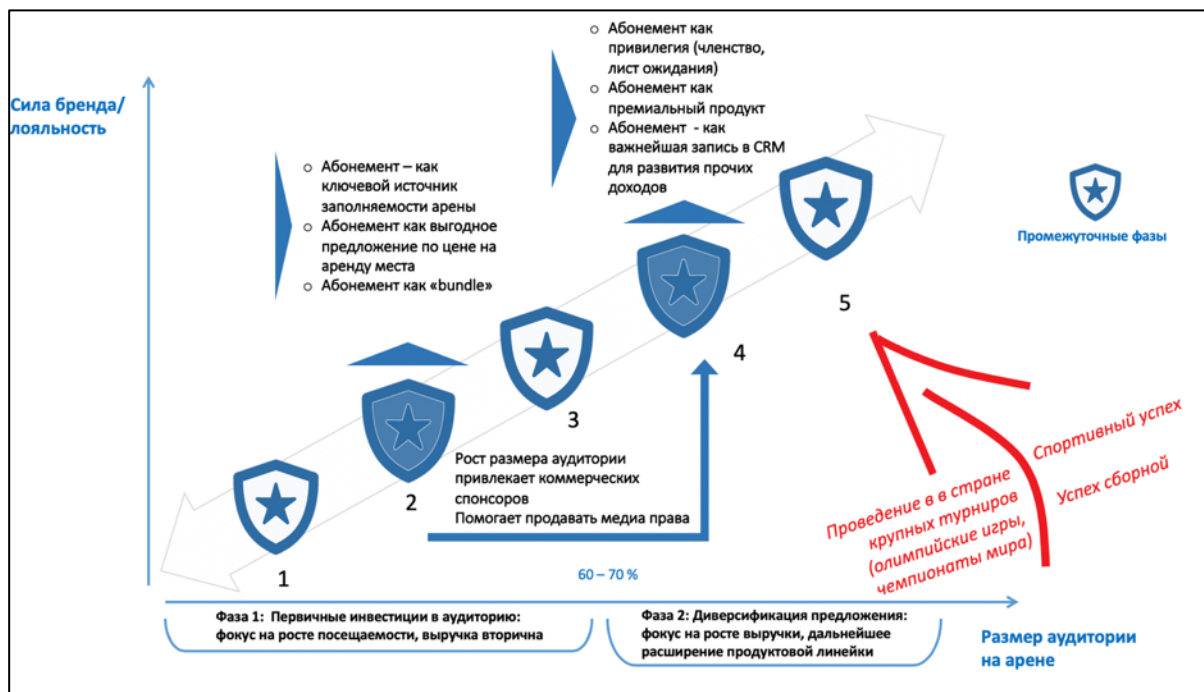


Рисунок 13. Концептуальная модель управления абонементными

Составлено по источникам, используемым в первой главе, по внутренним материалам клубов

Развитие спортивной организации можно представить в виде двух фаз в зависимости от (1) развитости (силы) бренда, сформированной лояльности и (2) размера активной аудитории, посещающей арену (рисунок 13).

В таком случае для первой фазы, к которой относятся организации с относительно слабым брендом и новой небольшой аудиторией, приоритетной целью является рост аудитории и формирование ценности продукта для этой аудитории, получение выручки от продаж является вторичной целью.

Одной из важных задач является создание аудитории владельцев абонементов. Для решения этой задачи покупателям абонементов нужно предлагать простой понятный продукт с выгодным ценовым предложением, рассрочкой, разнообразными вариантами бандлов: комбинаций билетов и дополнительных продуктов (парковка, кейтеринг, мерчандайзинг и т.п.), подходящих для покупателя с точки зрения его свободного времени и/или интереса.

На этой фазе от клуба требуются большие усилия по развитию бренда – инвестиции в потребителя: инвестиции в узнаваемость, клубные коммуникации и непосредственно в оформление арены, клубные сервисы, «matchday» и т.д.

Рост количества владельцев абонементов является драйвером при продажах билетов, а также запускает механизмы продажи коммерческого спонсорства и медиа прав. Важно, что владельцы абонементов, т.е. упрощая, те, кто приходят повторно, формируют «картинку» для клуба, гарантию определенного количества занятых мест на каждом матче.

Для второй фазы характерны уже относительно сильный бренд и сложившаяся лояльная аудитория, достигающая в среднем 60-70% от вместимости арены. После достижения устойчивого положения в первой фазе организация сдвигает фокус с наращивания аудитории на рост выручки, монетизацию лояльности.

Работа с абонементом строится через эксплуатацию бренда – превращение владельцев абонементов из обладателей скидок в членов привилегированного клуба, ценящих и свои особые отношения с организацией и получающие с ее стороны особое отношение и нематериальные привилегии. В состоянии максимального развития организация продает не просто абонемент, а высший тип членства в клубе, вовлеченности.

Кроме этого, для решения задачи роста выручки, в первую очередь владельцам абонементов предлагаются более дорогие премиальные продукты: линейка бизнес-мест – зоны с отдельным обслуживанием и набором сервисов и ложи.

В этой фазе количество владельцев абонементов достигает 30-50% от вместимости арены, и у организации возникает возможность ограничить количество абонементов в продаже, чтобы увеличить вариативность аудитории. И самое важное возникают экономические основания для переезда на другую, более вместительную арену, увеличить стоимость билетных продуктов в целом.

В этой же фазе организация активно эксплуатирует интерес к своему бренду, реализуя пакеты спонсорства и медиа права.

Важно отметить, что данное движение может быть цикличным – переход из одной фазы в другую возможен в обоих направлениях (вверх и вниз) и зависит от усилий руководства организации. Для целей дальнейшего использования мы также ввели понятия промежуточных состояний – от самого слабого бренда при отсутствующей аудитории до сверхлояльности, превышающей вместимость арены, ажиотажный спрос и очереди на покупку билетных продуктов.

Ответ на закономерный вопрос про влияние спортивного результата на восприятие бренда и популярность лежит вне рамок настоящей работы из-за сложных взаимодействий между ожидаемым и воспринимаемым успехом или неудачами в глазах

потребителей. Предлагается для простоты воспринимать спортивный успех выше ожиданий как ускоритель динамики развития организации и ее прогресса от одной фазы к другой. В случае спортивных неудач плохой результат может стать замедлителем динамики развития, однако существует немало примеров, когда данный фактор не играет существенной роли.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОПЫТА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ АБОНЕМЕНТОВ КЛУБАМИ КХЛ.

2.1. Разработка программы исследования для подготовки рекомендаций для КХЛ

Поскольку в выводах предыдущей главы была представлена концептуальная модель управления системой абонементов, то во второй главе будет проведена проверка данной модели путем проекции ее на определенной лиге. Мною было принято решение выбрать Континентальную Хоккейную Лигу (далее КХЛ). Это открытая международная лига, вторая по интересу и силе после Национальной Хоккейной Лиги (далее НХЛ). В ней сходятся 24 команды из России, Казахстана, Белоруссии, Латвии и Финляндии. Одна из причин такого выбора заключается, что у этого сообщества за 11 лет существования уже сформировались традиции и наблюдается очевидный потенциал к росту и развитию. При этом, каждый входящий в Лигу клуб обладает особенной историей и может быть рассмотрен как отдельный кейс. Я вижу большой потенциал в маркетинговом и в ценовом, в частности, развитии этого сообщества. На мой взгляд, футбольные лиги и клубы более разобщены по разным причинам, а в КХЛ на данный момент есть объединяющее начало, которое проще и интереснее анализировать. Вторая причина выбора КХЛ для апробации модели – это большое количество коллег и знакомых, работающих в этой отрасли. Для меня этот фактор критичен, поскольку выявление реального положения дел в клубах через анализ только вторичной информации и только открытых источников малоэффективен и, скорее всего, будет нецелостным, ввиду чего большой массив материала был получен напрямую из уст экспертов отрасли. Третья причина связана с тем, что, поскольку Лига находится в стадии развития, мое исследование очень актуально для самих клубов, у многих из которых сейчас появляются новые стадионы, меняются управленческие команды: разрабатываются новые стратегии развития. Забегая вперед, уточню, что работа вызвала интерес у многих участников исследования и даже была запрошена некоторыми клубами для изучения после окончательного редактирования. Последняя причина выбора именно КХЛ для проверки модели связана с тем, что свою будущую карьеру я планирую связать именно со спортивным менеджментом, а глубокое изучение такого инструмента как абонементы станет моим серьезным конкурентным преимуществом.

Далее принималось решение о методологии проводимого исследования. Очень важно было сразу сделать правильный выбор о последовательности проводимых

исследований. Из курса «Marketing Research» я нашла эмпирическое исследование, посвящённое методологиями, используемыми основными игроками мировой индустрии маркетинговых исследований.

Criteria for choosing a research method

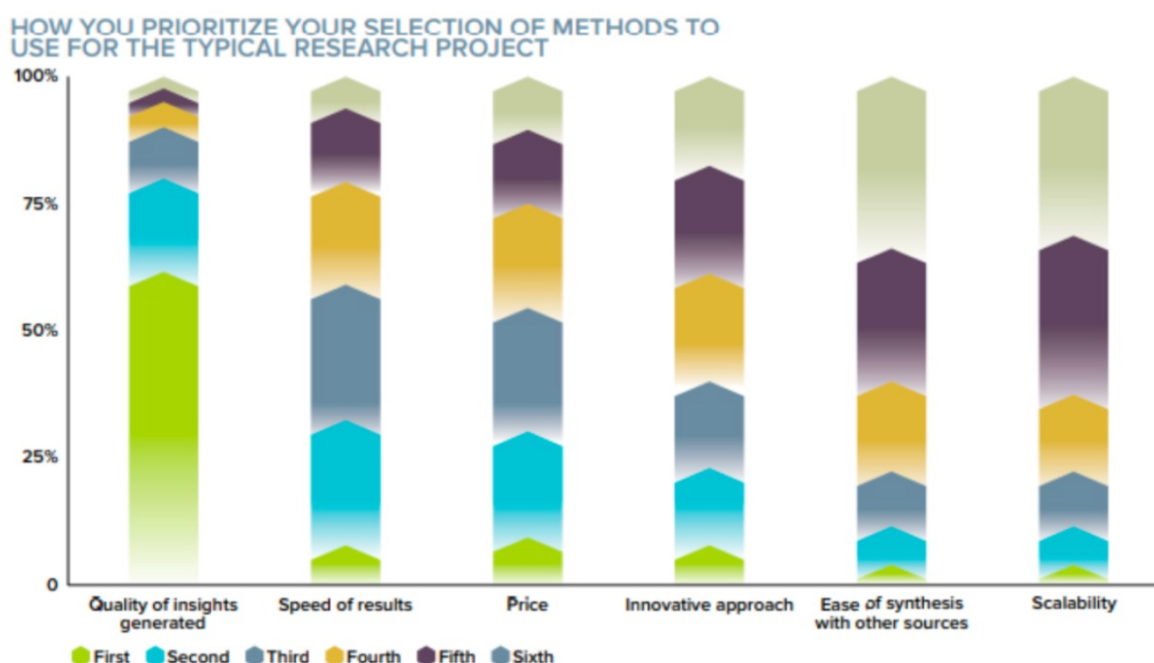


Диаграмма 2. Приоритеты исследователей при выборе методов исследований. Источник: Greenbook.org [электронный ресурс]. (2018). GREENBOOK RESEARCH INDUSTRY TRENDS REPORT.

Данное исследование было проведено организацией Green Book в 2018 году в партнерстве со многими мировыми экспертами, в т.ч. учебные заведения, такие как Мичиганский государственный университет, Market Research institute International и Asia Pacific Research Committee²⁸.

В соответствии с этим отчетом, ведущие маркетинговые исследователи выбирают методологию по 6 основным критериям (диаграмма 2), но основной акцент делают на двух: первое (по значимости) – качество полученных инсайтов по использованию метода, второе – скорость получения итогового результата. Было принято решение начать исследование с проведения глубинных интервью с заинтересованными сторонами в данном вопросе, однако сначала было проведено

²⁸ Greenbook.org [электронный ресурс]. (2018). GREENBOOK RESEARCH INDUSTRY TRENDS REPORT. URL: https://www.greenbook.org/PDFs/2018_Q3_Q4_GRIT_Report.pdf

тестовое исследование, проверяющее то, чьи инсайты будут более полными, достоверными и именно качественными (of high quality) для моего исследования. Нельзя утверждать, что глубинное интервью с потребителями спортивного зрелища не нужно, однако для получения действительно качественных инсайтов от потребителей спортивных зрелищ на данной стадии необходимо большое, параллельно проводимое исследование, что немного противоречит критерию «скорость получения результатов». К тому же, что касается потребителей – тяжело понять, с кем конкретно нужны глубинные интервью (редкими посетителями или лояльными держателями абонементов) и что конкретно у них спрашивать.

Для проверки предложенной в выводах по главе 1 модели на примере КХЛ была осуществлена следующая последовательность действий:

1. изначально были изучены вторичные данные о КХЛ, о посещаемости матчей входящих в нее хоккейных клубов;
2. далее были выбраны пять клубов, подходящих под 5 эволюционных фаз модели, после чего проверялось соответствие характеристик фаз модели и реального положения дел у клубов, находящихся в конкретном положении своего исторического развития, параллельно проводился конкурентный анализ абонементных программ данных клубов;
3. после этого были проведены глубинные интервью с экспертами отрасли – представителями хоккейных клубов;
4. подготовлена специальная анкета-шаблон для изучения восприятия цены и ценности абонементов держателями абонементов.

Сформулированные в первой главе гипотезы касательно присущих клубам характеристик на разных фазах модели были дополнительно проанализированы с помощью проведенного опроса болельщиков клубов-лидеров по спортивному маркетингу – «СКА» и «Спартак» (согласно исследованию SPONSORLINK (Nielsen Sports) и исследованию «ЕУ»). Изначально был разработан шаблон, который несложно адаптировать под любой клуб с учетом его особенностей клубов (в приложении №1 вынесен черновик опроса для болельщиков ХК «Спартак»).

В своей работе, мне удалось обратиться напрямую в менеджмент таких клубов как «Спартак» (Москва), «СКА» (Санкт-Петербург) для рассылки моего опроса в неофициальном формате. Таким образом, для каждого клуба мне удалось собрать около 50 респондентов – держателей абонементов. Также, посредством мониторинга

социальных сетей, вручную, мне удалось собрать ещё по 20 подходящих респондентов для каждого клуба. В совокупности среднее количество респондентов на каждый клуб в моей работе равняется 70 человек (в сумме 140 человек на 2 клуба).

В опросе участвовали держатели абонементов, при этом практически 100% из них приобретали абонементы более четырёх лет подряд. Соответственно, в данном вопросе удалось выйти на очень лояльную аудиторию клубов «Спартак» и «СКА». Целью опросов было понять, какие именно абонементы наиболее востребованы среди держателей абонементов и по каким причинам, насколько ценовое и ценностное восприятие болельщиков соответствуют действительности, а также какие категории мест наиболее востребованы среди держателей абонементов. Как уже было упомянуто выше, шаблон опроса был один, однако его достаточно несложно адаптировать под любой клуб, главное, точно знать обо всех предложениях клуба, всех привилегиях для болельщиков разных категорий, также особенно внимательно подойти к вопросам, связанных с методом Ван Вестендорпа. Такое небольшое количество респондентов можно объяснить рядом причин.

Во-первых, хотя количество держателей абонементов в каждом клубе варьируется от 1000 до 3000, идентифицировать этих абонементчиков очень сложно, так как их личные данные – это конфиденциальная информация. не раскрываемая клубам по запросу очевидно.

Во вторых, идентифицировать болельщиков самому исследователю, то есть мне, можно трудоемким способом: отслеживать комментарии и посты с упоминанием слова абонемент в социальных сетях, таких как Instagram, ВКонтакте и Facebook. Однако такой способ позволяет достичь очень малого количества респондентов (учитывая при этом процент игнорирующих сообщения и тот факт, что в социальной сети ВКонтакте, например, есть квота новых людей, кому можно написать за день).

Поэтому идеальное решение в моей ситуации, как уже было сказано, обратиться через знакомых в менеджмент хоккейных клубов. Однако такой способ также имеет свои минусы, например: клуб не может отправлять официальную рассылку и держателям абонементов с просьбой о прохождении данного опроса, поскольку это может вызвать неоправданные ожидания, что может плохо сказаться на доверии к клубу, лояльности. Соответственно, клуб может рассылать опрос только в формате неофициальной рассылки, к тому же, адресантами будут, скорее всего, суперлояльные болельщики или приближенные к менеджменту владельцы абонементов.

2.2. Конкурентный анализ и бенчмаркинг абонементных программ клубов-лидеров КХЛ

2.2.1. Билетные решения, технологии и ценовая политика КХЛ

Континентальная Хоккейная Лига появилась в 2008 году и тогда включила в себя только 3 иностранных клуба из Белоруссии, Казахстана и Латвии. В настоящее время в Лиге уже играют команды из 6 стран: Россия, Белоруссия, Казахстан, Финляндия, Китай и Латвия²⁹.

Обычно чемпионат КХЛ делится на 2 этапа: регулярный чемпионат КХЛ и плей-офф³⁰. Победитель регулярного чемпионата становится обладателем Кубка Континента им. Тихонова, а чемпион плей-офф получает кубок Гагарина. Также по результатам



Рисунок 14. Разделение КХЛ на 4 дивизиона
Источник: Дивизионы [Электронный ресурс] // Основной сайт «КХЛ» — khl.ru

плей-офф определяется чемпион России-данный титул получает тот русский клуб, который показал лучшие спортивные результаты. В сезоне 2019/20 в Лиге принимало участие 24 клуба, по традиции разделенных на 2 конференции – Запад и Восток, каждая из которых, в свою очередь, подразделяется на 2 дивизиона: дивизион им. Боброва и дивизион им. Тарасова (Запад), а также дивизион им. Харламова и дивизион им. Чернышева (Восток) (рисунок 14).

Обычно чемпионат длится с сентября по апрель, при этом в регулярном чемпионате каждый клуб должен сыграть с каждым соперником по 2 раза, что равно 48 играм, далее сыграть еще 16 дополнительных матчей, что в сумме дает 62 матча, из которых 31 домашний матч. По итогам Регулярного чемпионата по количеству набранных за игры очков определяются первые 8 команд из каждой Конференции, которые впоследствии примут участие в плей-офф.

²⁹ Дивизионы [Электронный ресурс] // Основной сайт «КХЛ» — khl.ru

³⁰ Плей-офф (англ. play-off), спортивные соревнования, проигрыш в которых означает выбывание

Теперь разберем текущее положение самой Лиги. Согласно исследованию, проведенному КХЛ в партнёрстве с компанией TNS (Mediascope)³¹, более 40% жителей городов России с населением 100 000 и более интересуются спортивными событиями, в том числе хоккейными матчами международного уровня (Чемпионаты Мира, Европы, Олимпийские игры и т.д.), за которыми предпочитают наблюдать по телевизору/в Интернете, а не на стадионе. Однако, наличие арены КХЛ в городе способствует большему вовлечению аудитории в спорт: в городах, где есть арены КХЛ, болельщики гораздо чаще следят за спортивными соревнованиями разного уровня и более 30% из них посещают матчи на аренах. Также в России бренд КХЛ занимает первое место в рейтинге самых известных российских и зарубежных спортивных лиг, особенно в городах с аренами КХЛ (по спонтанному знанию спортивных лиг). Согласно исследованию, подготовленному SPONSORLINK (Nielsen Sports) «среди российских спортивных платформ наибольшей популярностью пользуется КХЛ, отличаясь лидирующим уровнем узнавания и абсолютным интересом. Среди футбольных и хоккейных команд наибольшей болельщицкой базой обладают национальные сборные. Также крупные болельщицкие базы у ФК «Зенит», ФК «Спартак» и ПФК «ЦСКА», а среди хоккейных клубов – ПХК «ЦСКА», ХК «СКА» и ХК «Спартак».

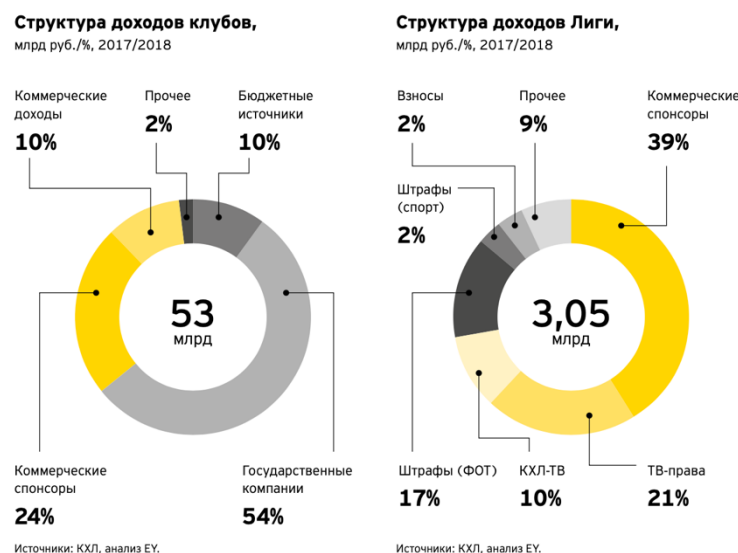


Диаграмма 3. Структура доходов КХЛ и клубов
 Источник EY.com [электронный ресурс]. (2018). Результаты деятельности
 Континентальной хоккейной лиги в сезоне 2017/2018. (дата обращения: 25.05.2020)

³¹ Внутренние данные, предоставленные клубами

Судя по отчету «Результаты деятельности Континентальной Хоккейной Лиги в сезоне 2017/2018», подготовленному ЕУ³² (диаграмма 3), доходы лиги составляли на начало 2019 года – 3,05 млрд рублей, а совокупные доходы клубов КХЛ – 53 млрд рублей. Однако если разобраться в последней цифре и вычленить из нее инвестиции государственных компаний, бюджетные источники и прочее – остается около 10 млрд рублей, те, которые Лига действительно зарабатывает.

Согласно отчету КХЛ по стратегии на 2017-2023 годы «сложившаяся структура доходов приводит к неэффективному использованию клубами спонсорских денег и низкой мотивации на создание коммерческого продукта. Коммерческие доходы клубов покрывают не более 10% затрат, остальное финансирование – некоммерческое». В среднем по Лиге структура коммерческих доходов Клубов выглядит так³³: более 49 процентов доходов клубы получают от продажи абонементов и билетов; на втором месте по величине – доходы от привлечения спонсоров и рекламодателей – более 33% (диаграмма 4); около 9 % выручки составляют доходы от реализованной сувенирной и прочей продукции и уже около 8 процентов составляют прочие доходы от коммерческой деятельности.

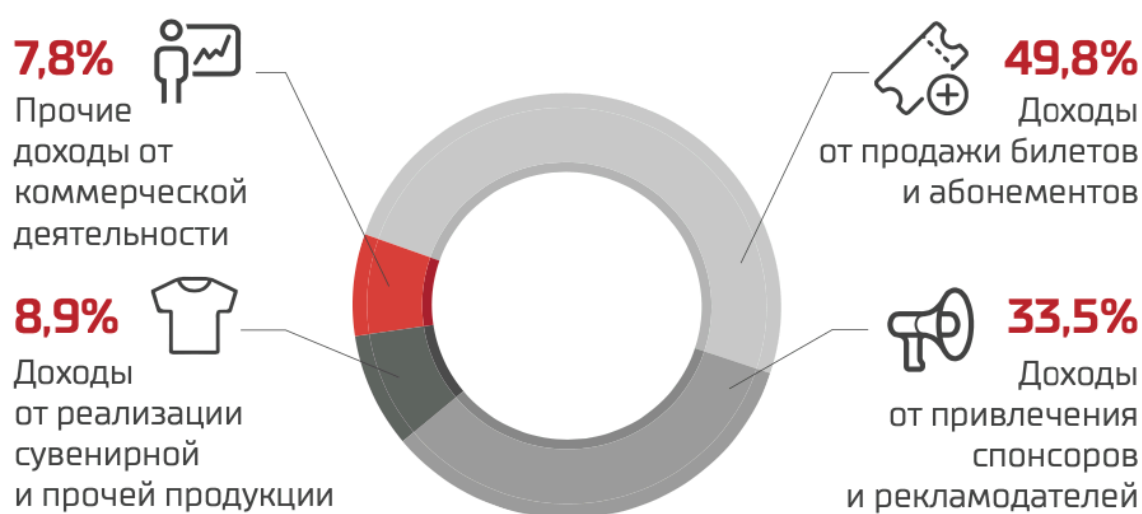


Диаграмма 4. Распределение доходов КХЛ

Соответственно, стратегически в перспективе подразумевается увеличение коммерческого потенциала клубов КХЛ. Важно, что в настоящий момент, Лига активно

³² ЕУ.com [электронный ресурс]. (2018). Результаты деятельности Континентальной хоккейной лиги в сезоне 2017/2018

³³ Там же

поддерживает обмен опытом внутри Лиги посредством проведения обучающих семинаров, также активно дорабатываются регламенты требуемого уровня сервиса на арене. Кроме этого, руководство КХЛ совместно с руководством клубов занимается ростом доходов по ТВ-правам, ставя целевой показатель доли этих доходов от общей выручки– не менее 25% к сезону 2023/24.

Ключевые инициативы КХЛ на ближайшие 3-5 лет:

- Повышение уровня соревнований в КХЛ;
- Введение жесткого потолка зарплат хоккеистов в размере 900 млн руб. с сезона 2020/2021 для выравнивания уровня клубов;
- **Повышение доли коммерческих доходов клубов (которые должны составлять не менее 25% от бюджета);**
- **Снижение зависимости клубов от некоммерческого финансирования (государственные компании и региональные бюджеты);**
- Повышение узнаваемости бренда КХЛ;
- Обеспечение 5%-ного совокупного ежегодного роста охвата аудитории трансляциями матчей КХЛ по всем каналам распространения.

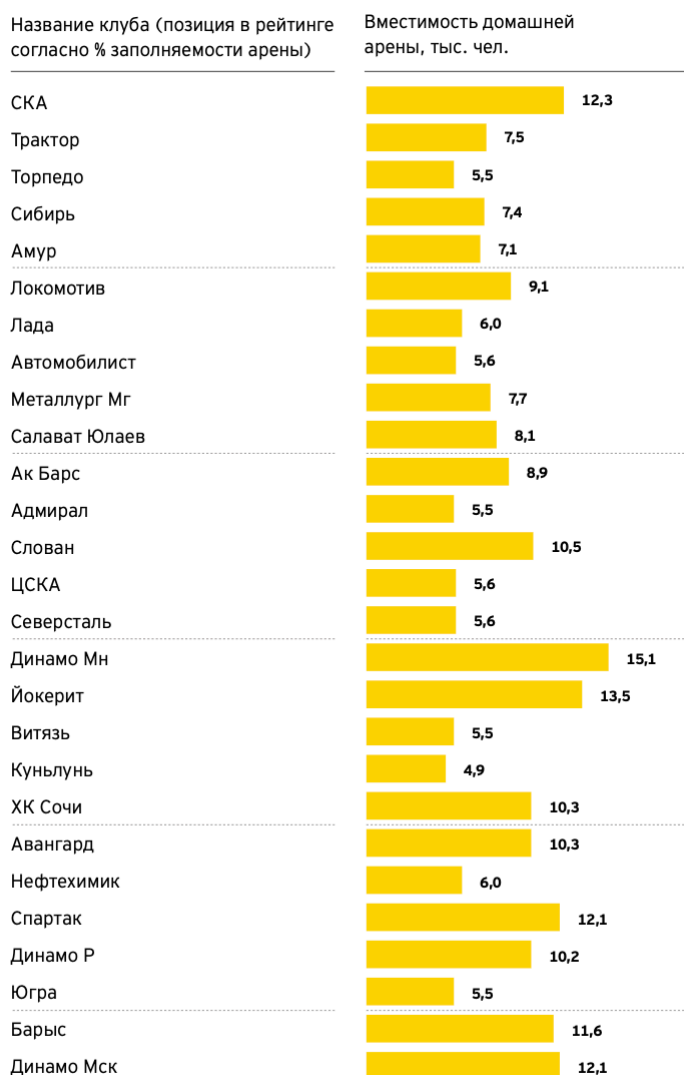


Диаграмма 5. Вместимость стадионов клубов КХЛ
 Источник: ЕУ.com [электронный ресурс]. (2018).
 Результаты деятельности Континентальной
 хоккейной лиги в сезоне 2017/2018

Говоря о клубах КХЛ, необходимо сказать о вместимости стадионов клубов, так как именно этот фактор впоследствии станет одним из ключевых в работе с держателями абонементов – на диаграмме 5, взятой из «Результатов деятельности Континентальной Хоккейной Лиги в сезоне 2017/2018», подготовленных ЕУ³⁴, указаны верное число мест доступных на каждой арене за исключением ХК «Авангард», переехавшего на 6-тысячную арену «Балашиха» и ЦСКА, переместившегося на 12-тысячную арену в настоящий момент; кроме этого, ХК «Лада» (г. Тольятти) и ХК «Югра» (г. Ханты-Мансийск) после сезона 2017/18 были исключены из КХЛ советом директоров КХЛ, а ХК «Слован» (г. Братислава) вышел из КХЛ после сезона

2018/19. С учетом всех спортивных и маркетинговых достижений клубов по итогам сезонов составляется рейтинг, которым пользуется руководство КХЛ для «отсева» отстающих команд³⁵. Общая вместимость арен клубов, входящих в КХЛ на сезон 2019/20 – 211,8 тыс. человек. Кроме прочего, аналитики ЕУ утверждают, что согласно международному опыту для успешного функционирования и развития клуба ему

³⁴ ЕУ.com [электронный ресурс]. (2018). Результаты деятельности Континентальной хоккейной лиги в сезоне 2017/2018. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-khl-report-2018/\\$File/ey-khl-report-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-khl-report-2018/$File/ey-khl-report-2018.pdf) (дата обращения: 25.05.2020)

³⁵ Коммерсантъ [Электронный ресурс]. (2018). КХЛ проверили на востребованность и доходность. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3752749>

необходима арена со вместимостью не менее 12 000 человек, при этом домашние арены клубов КХЛ, вмещающие в среднем 8-9 000 человек будут сдерживать увеличение посещаемости лиги.

Еще один ключевой аспект, который необходимо упомянуть – это посещаемость матчей. Данная информация является открытой и находится на официальном сайте КХЛ³⁶. На рисунке 15 указаны все данные о посещаемости матчей всех клубов КХЛ в сезоне 2018/19. Здесь нужно обратить внимание на несколько важных выводов.

	КОМАНДА	ИГРЫ	ПОСЕЩАЕМОСТЬ	ЗАПОЛНЯЕМОСТЬ, %	РАЗНИЦА
1	СКА	31	13 016	95,64	1169
2	ДИНАМО МН	31	9 495	62,94	-2243
3	ЙОКЕРИТ	31	8 776	68,22	-1639
4	ЦСКА	31	8 448	71,05	4536
5	СПАРТАК	31	8 325	70,95	832
6	ЛОКОМОТИВ	31	7 878	86,86	-251
7	АК БАРС	31	7 119	80,08	661
8	ТРАКТОР	31	7 026	93,68	-43
9	МЕТАЛЛУРГ	31	6 964	90,39	114
10	ДИНАМО Р	31	6 669	64,51	1195
11	СЛОВАН	31	6 450	65,42	-1157
12	БАРЫС	31	6 450	55,48	185
13	САЛАВАТ ЮЛАЕВ	31	6 176	76,53	-316
14	АМУР	31	6 033	84,97	-540
15	СИБИРЬ	31	5 985	80,66	-946
16	ДИНАМО М	31	5 845	50,12	314
17	СОЧИ	31	5 711	47,59	258
18	АВТОМОБИЛИСТ	31	5 427	97,87	664
19	ТОРПЕДО	31	5 292	96,22	113
20	АВАНГАРД	31	4 733	78,88	-3008
21	АДМИРАЛ	31	4 209	71,15	-55
22	ВИТЯЗЬ	31	3 891	70,75	405
23	СЕВЕРСТАЛЬ	31	3 676	65,84	-1097
24	НЕФТЕХИМИК	31	3 656	66,47	-199
25	КУНЬЛУНЬ	31	2 507	53,53	6

Во-первых, в среднем, в сезоне 2018/19 арены были заполнены на 73,8 процентов, что ниже рекордной средней заполняемости арен – 81 процент. В последние сезоны Лига не показывает рост показателя посещаемости. По результатам анализа ЕУ динамика посещаемости встреч весьма стабильна и держится на одном уровне несмотря на все усилия по раскрутке лиги. На регулярный чемпионат за последние 10 лет, в среднем, стало ходить 6 2323 человека (было 5 117 человек), а на плей-офф – 7 777 человек (было 7 348 человек) (таблица 2). Данные показатели значительно уступают европейским (в

Рисунок 15. Посещаемость у клубов КХЛ в сезоне 2018/19
Источник: Посещаемость [Электронный ресурс] // Основной сайт «КХЛ» — khl.ru

³⁶ Электронная газета «Спорт» [Электронный ресурс]. (2019). Вся посещаемость КХЛ в одной таблице. URL: <https://sport.business-gazeta.ru/article/235050>

прошлом сезоне, например, Швейцария обошла КХЛ по этому показателю)³⁷.

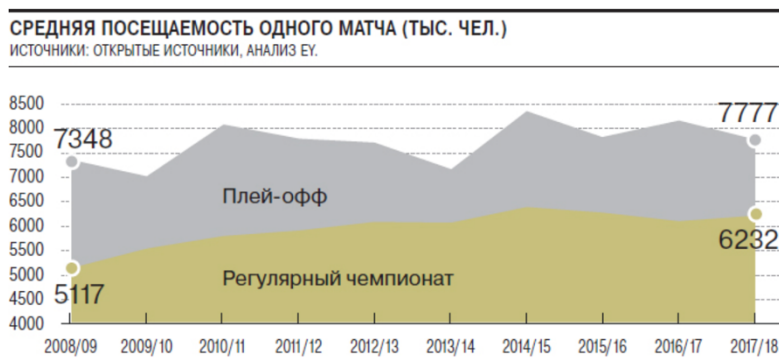


Таблица 2. Динамика средней посещаемости одного матча клубов КХЛ с 2008 по 2018 гг.

Источник: Коммерсантъ [Электронный ресурс]. (2018). КХЛ проверили на востребованность и доходность.

«СКА», например, это удалось за счет нескольких игр в «Газпром Арене», а «ЦСКА» за счет переезда.

В-третьих, интересная ситуация сложилась с московскими клубами, которые обеспечили небывалую посещаемость матчей в Москве. «Спартак» показал лучшую посещаемость с 1977/78 сезона, а вот московское «Динамо» из-за не самого удачного начала сезона показало самую низкую посещаемость среди московских клубов (не считая «Авангард» по причине проществия только одного года после переезда из Омска в Москву).

В-четвертых, любопытный кейс связан с омским, а ныне московским «Авангардом» с новым домом в виде арены в Балашихе. Вопреки пессимистичным ожиданиям «Ястребы» умудрились грамотно выстроить маркетинговую стратегию завоевания новой аудитории и продолжающейся работы со старой.

В-пятых, несмотря на то, что посещаемость у таких клубов, как «Автомобилист», «Трактор», «Торпедо» выше 80, они ограничены в управлении выручкой ввиду маленьких по вместимости арен. Они могут ограничивать квоту абонементов, создавая ажиотаж, но заниматься экспансией не смогут. Также клубы не могут поднять среднюю цену абонемента из-за покупательской способности мест их расположения.

Что касается сезонных абонементов в КХЛ, то их предлагают все клубы кроме пекинского «Куньлунь Ред Стар». Самые бюджетные абонементы продаются на места на вираже верхнего яруса стадионов и на места за воротами; абонементы на места на нижнем ярусе стоят дороже; ценник на места в нижнем ярусе напротив зон играющих

³⁷ Коммерсантъ [Электронный ресурс]. (2018). КХЛ проверили на востребованность и доходность. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3752749>

команд еще выше, а самые дорогие места располагаются по центру ледовой арены. Стоимость варьируется от 4 000 до 45 000 рублей за абонемент на 31 матч³⁸.

Таким образом, для подробного анализа билетных и абонементных программ были выбраны пять клубов: «Авангард», «Сочи», «Спартак», московское «Динамо» и «СКА». Также были получены экспертные мнения от представителей 4-ех клубов, и проведен опрос болельщиков клубов «СКА» и «Спартак» при помощи руководства клубов.

2.2.2. Нынешняя система билетов и абонементов клуба «Авангард»

Город³⁹: Москва (Омск)

Арена: Арена «Балашиха»

Вместимость: 6 090 человек

Количество держателей абонементов: 300 человек

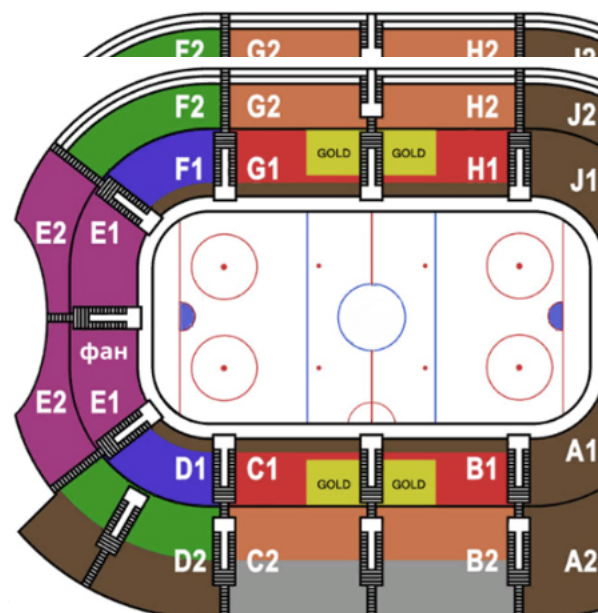
Средняя посещаемость: 4 733 человек (78,88%)

Количество болельщиков: ≈811 тыс. Человек*

Процент абонементщиков: 4,9%

Спрос на 1 место в продаже без учета абонементов: 5 человек на место

***основное количество болельщиков находится в Омске, в Москве не более 20-30 тыс.**



источник: ЛХ «Авангард» [электронный ресурс]. (2020).
Рисунок 17. Схема арены "Балашиха"

Абонементная программа⁴⁰:

Представленные клубом абонементы:

- "Стандарт" (30% выгода) - все домашние матчи в чемпионате

³⁸ «Фаворит». [Электронный ресурс]. (2019). Официальные билеты на матчи КХЛ. URL: <https://favoritnr1.com/tickets/tickets-khl> (дата обращения: 27.05.2020)

³⁹ ХК «Авангард» [электронный ресурс]. (2020). О клубе. Хоккейный клуб «Авангард». URL: <https://www.hawk.ru/about/> (дата обращения: 17.04.2020)

⁴⁰ 50. ХК «Авангард» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Абонементы на сезон 19/20. URL: <https://tickets.hawk.ru/subscription> (дата обращения: 17.04.2020)

- "Все включено" (35% выгода) - все домашние + плей-офф
- "Будний день" (35% выгода) - матчи с командами 2 и 3 категории и только в будние дни.

Цена абонементов у «Авангарда» варьируется от 2480 до 19840 рублей.

2.2.3. Нынешняя система билетов и абонементов хоккейного клуба «Спартак»

Город: Москва⁴¹

Арена: ЦСКА арена⁴²

Вместимость: 12 300 человек

Количество держателей абонементов: 3 000

человек

Средняя посещаемость: 8 326 человек (70,95%)

Количество

болельщиков: ≈4,3 млн

человек *

Процент абонементщиков: 24,4%

Спрос на 1 место в продаже без учета абонементов: 86 человек на место

*Nielsen затрудняется выделить болельщиков ФК и ХК Спартак, предполагаемая цифра для хоккея – около 800 тыс чел.

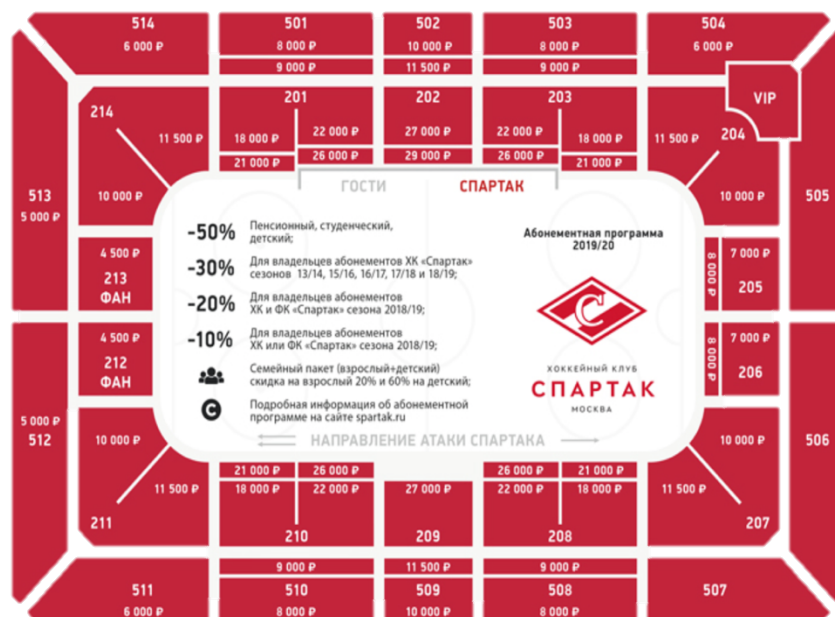


Рисунок 18. Схема арены "Парка легенд"

Абонементная программа⁴³:

ВИДЫ И КАТЕГОРИИ АБОНЕМЕНТОВ	ЦЕНЫ
------------------------------	------

⁴¹ ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Официальный сайт клуба. История «Спартака». URL: <https://spartak.ru/history/club/> (дата обращения: 16.04.2020)

⁴² ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Стадион. Ледовый дворец. URL: <https://spartak.ru/stadium/vtb-ledovyy-dvorets/> (дата обращения: 16.04.2020)

⁴³ ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Абонементная программа 2019/20. URL: <https://spartak.ru/ticket/seasontickets20192020.php> (дата обращения: 17.04.2020)

Абонемент на сезон «Все включено» — Включает в себя все домашние матчи регулярного чемпионата и все матчи плей-офф.	Цена от 4 500 до 29 000
Абонемент «Дивизион Боброва» — 10 матчей с соперниками по дивизиону Всеволода Боброва - СКА, Йокерит, Динамо Рига, Северсталь Череповец, Динамо Москва	Цена от 1 400 до 13 000
Абонемент «Выходного дня» — домашние матчи в выходные и праздничные дни. 12 матчей, в том числе матч-открытие против минского «Динамо», два дерби с московским «Динамо», игры новогодней серии и ретро-матч 22 декабря	Цена от 2 500 до 18 000
Абонемент «Рабочего дня» — 19 домашних игр, которые состоятся в будние дни, в том числе дерби с ЦСКА, матчи со СКА, «Металлургом», «Йокеритом», «Ак Барсом», «Авангардом» и «Салаватом Юлаевым»	Цена от 2 500 до 17 000

Программа лояльности⁴⁴:

Хоккейный «Спартак» предлагает систему скидок: 10-30%-ная скидка предусмотрена для владельцев абонементов предыдущих сезонов, 20%-ная скидка предлагается владельцам абонемента на матчи ФК «Спартак», 50%-ная скидка сделана специально для детей, школьников, студентов, пенсионеров и людей с ограниченными возможностями. Также в абонементной политике «Спартак» представлен семейный абонемент, в рамках которого при покупке взрослого и детского абонементов одновременно, на каждый абонемент для взрослого делается скидка 20%, а на каждый абонемент для ребенка – 60%.

На самом деле, «Спартак» – уникальная история под названием «мультибренд», так как объединяются футбольные и хоккейные болельщики одноименных клубов.. В последнее время руководство клуба сделало множество серьезных улучшений, которые, судя по первичному опросу, проведенному мной, были многими болельщиками восприняты как добрый жест в их сторону.

⁴⁴ 26. ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Корпоративная программа. URL: <https://tickets.spartak.ru/corp/> (дата обращения: 16.04.2020)

2.2.4. **Нынешняя система билетов и абонементов хоккейного клуба «СКА»**

Город: Санкт-Петербург⁴⁵

Арена: Ледовый Дворец

Вместимость: 12 300 человек

Количество держателей

абонементов: 2000 человек

Средняя посещаемость: 13 016 человек (95,64%)

Количество болельщиков:

≈4,4 млн человек *

Процент абонементщиков:

16,2%

Спрос на 1 место в продаже

без учета абонементов: 145

ЧЕЛОВЕК НА МЕСТО

*в Санкт-Петербурге проживает не более 1,5 млн болельщиков

Абонементная программа⁴⁶:

Абонементы ХК «СКА» имеют очень высокую степень кастомизации, а итоговая скидка отображается моментально, после выбора интересующих опций.

Исходя из выбранного абонеента (см. Таблицу 7), покупателям открывается доступ к различным наборам опций, которые влияют на уровень скидки за матч и итоговую цену абонеента.

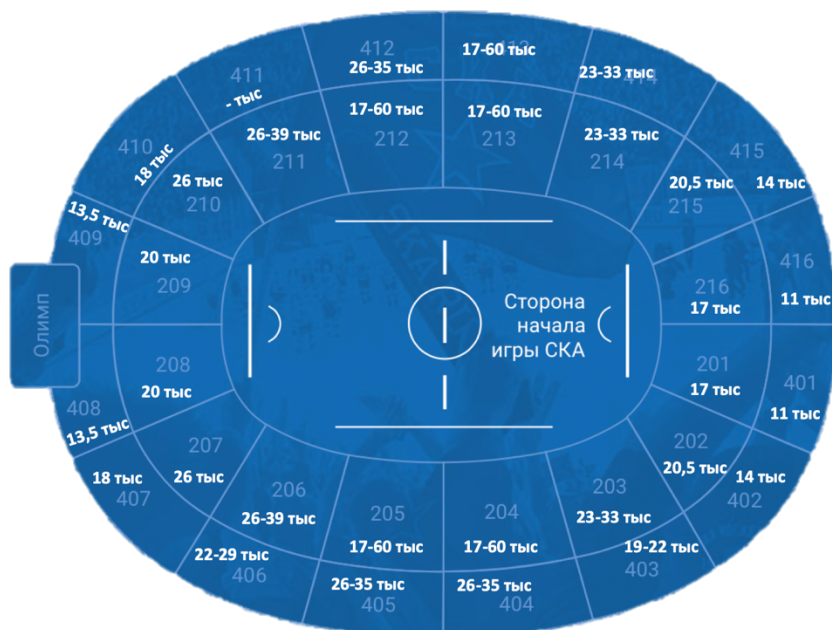


Рисунок 19. Схема арены Ледового Дворца
Источники: К «СКА» [электронный ресурс]. (2020). Абонементы СКА на сезон 19/20.

Название абонеента	Что включает	Дополнительно
«Наборный» От 4400 руб	Возможность выбрать не менее 16 любых матчей Регулярного Чемпионата,	Бонус 5% на покупку билетов и атрибутики «СКА» и приоритетное право выкупа места на игры

⁴⁵ ХК «СКА» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Билеты на домашние матчи. URL: https://tickets.ska.ru/?utm_source=ska&utm_medium=menu&utm_campaign=menu (дата обращения: 17.04.2020)

⁴⁶ ХК «СКА» [электронный ресурс]. (2020). Абонементы СКА на сезон 19/20. URL: <https://www.ska.ru/seasontickets/> (дата обращения: 17.04.2020)

	получая скидку до 12% от стоимости билетов	Плей-офф, в подарок бейсболка
«Наборный + Плей-офф» От 8800 руб	Возможность выбрать не менее 16 любых матчей Регулярного Чемпионата и все раунды Плей-офф Кубка Гагарина в Ледовом Дворце, получая скидку до 20% от стоимости билетов	Бонус 5% на покупку билетов и атрибутики «СКА», в подарок бейсболка
«Стандартный» От 7500 руб	Все матчи Регулярного Чемпионата, получая скидку 30% от стоимости билетов	Бонус 10% на покупку билетов и атрибутики «СКА» и приоритетное право выкупа места на игры Плей-офф, в подарок бейсболка и возможность получить ее из рук хоккеиста, участие в розыгрыше бесплатного абонеента на следующий сезон
«Все включено» От 9800 руб	Все матчи Регулярного Чемпионата и все раунды Плей-офф Кубка Гагарина в Ледовом Дворце, получая скидку 35% от стоимости билетов	Бонус 15% на покупку билетов и атрибутики «СКА», в подарок эксклюзивная бейсболка и возможность получить ее из рук хоккеиста, сувенирная шайба с автографом Никиты Гусева, участие в розыгрыше бесплатного абонеента на следующий сезон

табл. 7. Система абонементов ХК СКА

Программа лояльности:

Помимо абонементной системы, нововведением 2020-го года в клубе стал «SKA Pass»⁴⁷ – электронная карта преимущества болельщика (рисунок 19), предоставляющая бонусы от каждой покупки, заменяющая электронную версию билетов, позволяющая



Рисунок 20. SKA PASS

участвовать в акциях, недоступных другим посетителям матчей. Бонусы «SKA Pass» действуют также в магазинах клуба «Hockey Club» и онлайн магазине мерчендайзинга – «SKA Shop» в качестве накопительной карты (5% от каждой покупки

возвращается в виде бонуса на карту).

Кроме программы лояльности в виде SKA PASS и многообразия абонементов, предлагаемых «СКА», клуб может похвастаться внедренным динамическим ценообразованием. В 2019 году на одной из презентаций СКА было объявлено, что коммерческие доходы клуба составили 1 млрд рублей, что существенно больше бюджетов некоторых европейских клубов. Однако важно помнить, что это не чистая прибыль, а доход и до самоокупаемости клубу еще далеко⁴⁸.

2.2.5. Нынешняя система билетов и абонементов клуба «Динамо»

⁴⁷ ХК «СКА» [электронный ресурс]. (2020). SKA Pass. URL: <https://pass.ska.ru> (дата обращения: 17.04.2020)

⁴⁸ Лутченко Д., (2019). Championat.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.championat.com/hockey/article-3842865-na-chjom-zarabatyvaet-ska-dohody-kotorogo-sostavili-1-mlrd-rublej.html> (дата обращения: 27.05.2020)

Город: Москва⁴⁹

Арена: ВТБ Арена

Вместимость: 11500 человек

Количество держателей

абонементов: 1500

Средняя посещаемость: 5 711

человек (47,59%)

Количество болельщиков: ≈3,25

млн человек *

Процент абонементчиков: 8%

Спрос на 1 место в продаже без учета абонементов:

80 человека на место

***Nielsen затрудняется выделить болельщиков ФК и ХК Динамо, предполагаемая цифра для хоккея – около 800 тыс чел.**

Абонементная программа⁵⁰:

Клуб предоставляет два типа абонементов: основные и мини-абонемент. Основные абонементы перечислены в таблице 5 и представляют собой карту-пропуск, которую возможно оформить как онлайн, так и непосредственно в кассах стадиона и в офисе Клуба. При оформлении онлайн, допуск на матч происходит по распечатке или QR-коду на экране мобильного устройства.

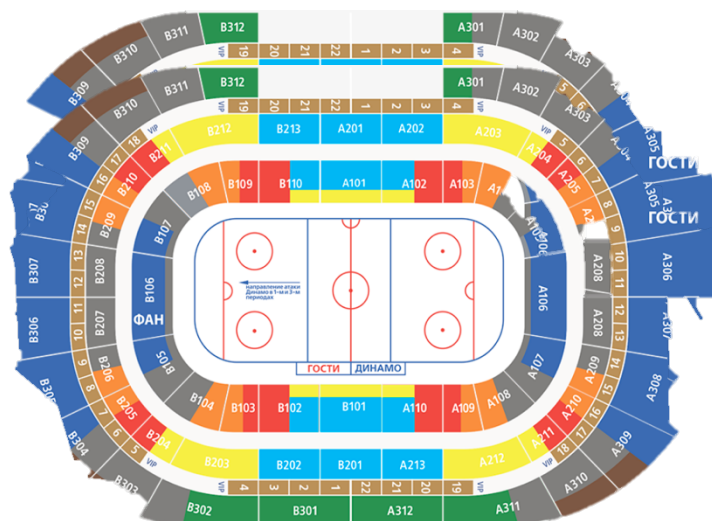


рис. 13. Схема стадиона ВТБ Арена, ХК "Динамо"

Название абонемента	Что включает	Дополнительно
«Абонемент» От 5 000 рублей	Все матчи Регулярного сезона	Специальные акции на покупку брендовой продукции
«Абонемент для пенсионеров» 5 200 рублей	Все матчи Регулярного сезона, только в сектора 204, 207, 211, 212, 213, 214	Возможность заранее зарезервировать свои места на игры плей-офф.
«Семейный» От 7 500 рублей	Все матчи Регулярного сезона, (1 взрослый + 1 ребенок)	Возможность заранее зарезервировать свои места на игры плей-офф.

⁴⁹ ХК «Динамо Москва» [электронный ресурс]. (2020). Клуб. История клуба. URL: <https://dynamo.ru/history> (дата обращения: 15.04.2020)

⁵⁰ ХК «Динамо Москва» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Абонементы. URL: <https://dynamo.ru/abonement> (дата обращения: 15.04.2020)

«Семейный» От 10 000 рублей	Все матчи Регулярного Чемпионата (1 взрослый + 2 ребенка) / (1 взрослый + 3 ребенка)	Возможность заранее зарезервировать свои места на игры плей-офф.
--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

Помимо основных абонементов, с 2019 года ХК «Динамо» внедрило продажу месячных Мини-абонементов⁵¹ (см. Таблицу 6). Такую модель они позаимствовали у футбольного клуба «Динамо», после ее успешной проверки. Этот вид абонемента доступен для покупки исключительно через официальный сайт⁵², а также не предоставляет возможности выкупа своего места в матчах плей-офф.

табл. 1. Система абонементов ХК "Динамо"

Мини-абонемент «Февраль»: 3 февраля в 19:30 «Динамо» Москва — «Локомотив» 23 февраля в 17:00 «Динамо» Москва — «Спартак» 25 февраля в 19:30 «Динамо» Москва — «Трактор»	
Категория места абонемента	Цена абонемента, руб.
Голубая	5400
Желтая	4700
Красная	3800
Оранжевая	2900
Зеленая	2300
Серая	1800
Синяя	1400
Коричневая	800

табл. 6. Система мини-абонементов ХК "Динамо" на февраль 2020

Как и Спартак, клуб может быть причислен к мультибренду, так также происходит единение футбольных и хоккейных болельщиков.

⁵¹ ХК «Динамо Москва» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Мини-абонемент. URL: <https://dynamo.ru/miniabonement> (дата обращения: 15.04.2020)

⁵²Мини-абонемент [Электронный ресурс] // Официальный сайт ХК «Динамо» — dynamo.ru —URL: <https://dynamo.ru/miniabonement>

2.2.6. Нынешняя система билетов и абонементов клуба «Сочи»

Город: Сочи⁵³

Арена: Дворец спорта "Большой"

Сочи⁵⁴

Вместимость: 12035 человек

Количество держателей

абонементов: около 600-700

Средняя посещаемость: 5 711

человек (47,59%)

Количество болельщиков: ≈0,9

млн человек *

Процент абонементчиков: 5,4%

Спрос на 1 место в продаже без учета абонементов: 17 человек на место

***Nielsen затрудняется выделить болельщиков ФК и ХК Сочи, предполагаемая цифра для хоккея – около 200 тыс чел**

Абонементная программа⁵⁵:

Абонементная система ХК «Сочи» выделяет 4 типа абонемента:

1) «Классический»

Цены на абонемент «Классический» с 14.08.20 по 28.08.20:

Сектора:	Цена, руб. (% скидки)
Дальние сектора	8 200 (15%)
Средние сектора	12 000 (15%)
Ближайшие сектора	16 000 (15%)

2) «Семейный»



Рисунок 21. Схема арены Дворца спорта "Большой"

⁵³ ХК «Сочи» [электронный ресурс]. (2020). Официальный сайт клуба. URL: <https://www.hcsochi.ru/index.asp> (дата обращения: 16.04.2020)

⁵⁴ ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Стадион. Ледовый дворец. URL: <https://spartak.ru/stadium/vtb-ledovyy-dvorets/> (дата обращения: 16.04.2020)

⁵⁵ ХК «Сочи» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Абонементы. URL: <https://www.hcsochi.ru/season-tickets.asp> (дата обращения: 16.04.2020)

Данный тип абонементов дает право одному или двум родителям приобрести сезонный пропуск и при предоставлении свидетельства о рождении своего ребенка (возрастом от 6 до 12 лет включительно) получить бесплатный детский абонемент. Купить такой абонемент можно только в кассах ДС «Большой» при наличии свободных мест в указанных секторах. При этом, покупке абонемента обязательно Присутствие ребенка (детей).

Цены на абонемент «Семейный» с 14.08.20 по 28.08.20:

Сектора:	Цена, руб. (% скидки)
Дальние сектора	8 200 (15%)
Средние сектора	12 000 (15%)
Ближайшие сектора	- не предоставляются -

3) «Ice Bar»⁵⁶

Ice Bar – это специальные ложи в центральных секторах 2-го яруса стадиона с барными стойками по всему периметру и выходом на трибуну, сидя за которыми вы сможете наблюдать за ходом игры. Предложенные напитки и закуски включены в стоимость билета и станут приятным дополнением к отдыху.

Абонемент на сектора (203, 204, 205) с барными стойками. В стоимость включены напитки и легкие закуски.

Цены на абонемент «Семейный» с 14.08.20 по 28.08.20:

Сектора:	Цена, руб. (% скидки)
203, 204, 205	23 250 (25%)

4) «Business»

Абонемент в бизнес-ложу сектора (306) с ресторанным обслуживанием, где гостям будет предложены напитки и ужин из холодного и горячего блюда (включено в стоимость билета). Также в распоряжении гостей индивидуальная трибуна с мягкими креслами, с которых открывается замечательный панорамный вид на игровую площадку.

⁵⁶ ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Корпоративная программа. URL: <https://tickets.spartak.ru/corp/> (дата обращения: 16.04.2020)

Цены на абонемент «Семейный» с 14.08.20 по 28.08.20:

Сектора:	Цена, руб. (% скидки)
306	92 000 (15%)

Для держателей абонементов ХК «Сочи» предоставляет возможность выкупа (продления) абонемента по сниженным ценам:

Сектора (тип абонемента):	Цена, руб. (% скидки)
Дальние сектора (Классический)	7 200 (25%)
Средние сектора (Классический)	10 800 (25%)
Ближайшие сектора (Классический)	14 00 (25%)
203, 204, 205 (Ice Bar)	23 250 (25%)

2.3. Экспертные интервью с представителями клубов.

2.3.1. ХК «Сочи»

Первым интервью в хронологии моего исследования было с Ксенией Цукаревой – бывшим заместителем генерального директора по маркетингу и коммуникациям ХК «Сочи», нынешним директором по маркетингу в SpecialOne Creative Agency. У Ксении очень богатый опыт работы в PR и маркетинге, при этом до ХК Сочи она работала в ХК «Донбасс», вместе с которым прошла путь становления полулюбительской украинской команды ТОП-клубом КХЛ. В «Сочи» Ксения проработала более пяти лет.

В рамках нашего интервью представитель ХК «Сочи» поделилась большим количеством кейсов из практики клуба «Сочи», некоторые из которых напрямую коррелируют с характеристиками той фазы, на которой находится ХК «Сочи» в предлагаемой мною модели.

1. Выбор конкретного билета или абонемента потребителем делается в двух плоскостях: какую сумму человек рассчитывает потратить на посещение матча и какой категорией билетов он интересуется. По опыту клуба «Сочи», самые быстро раскупаемые билеты – это дорогие и дешевые категории, а основной массив приходится на среднюю категорию, которая дольше всего и реализуется.

2. По словам Ксении, многим клубам с малой вместимостью арен («Сибирь», «Амур») приходится с самого начала заниматься серьезной аналитикой зала (делением

зала на ценовые категории). Однако «с другой стороны, есть такие клубы как "Сочи", арена которого вмещает в себя около 11 000 посетителей, а посещаемость матчей колеблется между 6-7 тысячами людей за матч. В рамках такого большого зала очень сложно экспериментировать с ценовыми категориями, потому что сегмент VIP билетов относительно неизменен, сегмент низких ценовых категорий так же неизменен. Соответственно, нужны какие-либо дополнительные способы и методы для увеличения привлекательности того или иного билета. Когда посещаемость на матчах низкая, и болельщики покупают дешевые билеты, при этом пересаживаясь на самом матче на более дорогие места. Здесь появляется термин «добавленная ценность», смысл которого в том, чтобы предложить болельщику вместе с билетом что-то такое, ради чего он согласится заплатить за стоимость того места, на котором он действительно хочет сидеть.

3. Клуб ввел новые категории билетов, позволяющие увеличить выручку, несмотря на то, что общий объем аудитории остался неизменным. Так, у клуба возникло предложение номер один – бизнес-клуб. В ценовой иерархии «Сочи» бизнес-клуб стал самым дорогим сегментом билетов. Болельщикам был предложен вариант, при котором в стоимость билетов включено питание. При этом продукт выгоден, если еда готовится и сервируется заранее, т.е. стоимость услуги нужно включить в стоимость билетов (абонементов) заранее. Гибкость ценообразования была в данном случае ограничена тем, что стадион не принадлежит Клубу, Клуб не может свободно пользоваться сервисными помещениями, кухнями.

4. Арена Дворца спорта «Большой» строилась специфически под Олимпийские игры – событие повышенного интереса государства и прессы, инфраструктура не была спроектирована под проведение матчей клуба обычного уровня. Так, третий этаж арены занимают огромные большие ложи в количестве больше 25 штук. А на центральной линии по длинной стороне площадки расположены ложи 305, 306, 321, 322, занимающие территорию самых шикарных мест. При этом, ложи 321 и 322 открываются только во время приезда губернатора или президента. Это означает, что эти ложи невозможно продавать и реализовывать в обычное время для обычных людей. По факту, у клуба "Сочи" есть целый ярус прекрасных VIP-мест, но также важно понимать, что город Сочи – это не Москва, и у клуба нет возможности заключать выгодные сделки с огромными корпорациями, сотрудники которых могли бы занимать эти ложи. Основной покупательский запрос, связанный с данными ложами, обычно исходит от групп в

количестве 5-6 человек. Клуб находится перед выбором: либо отдавать 50-местные ложи пяти людям, либо не продавать их вообще.

5. Также, по словам Ксении: «На втором ярусе спортивного комплекса "Большой" перед трибуной появился «Ice Bar» – сектора с выходом к бару, где можно получить напитки (особый упор делается на пиво) и закуски. В эти сектора продаются билеты в количестве 200 штук, но не больше, потому что математически расчеты велись с учетом времени, за которое наливается один бокал пива, так как больше 200 человек физически с имеющимся оборудованием обслужить не получится.

6. В связи с предыдущими двумя пунктами, у клуба «Сочи» появляется очень важный элемент их ценовой политики – bundle-билет, в который включается билет на тот сектор, который не всегда целесообразно открывать, а также неликвидную продукцию (атрибутику команды), не пользующуюся спросом. Ксения подчеркивала, что объединив 2 элемента, а именно, сектор, место в котором нужно продавать по 1000 руб., но при этом, цена билета туда – 500 руб., и непроданную атрибутику, которую было бы желательно сбыть хотя бы по начальной стоимости, чтобы выйти в ноль, клуб получил самые настоящие бандлы-билеты. Таким образом, в «Сочи» научились использовать остатки атрибутики, при этом заполняя этот сектор. Механика этого маркетингового приема: раньше у людей не было резона покупать билет за 600, 700 или 1000 рублей, а теперь, высчитывая выгоду, ориентируясь при этом на розничные цены, человек, покупает билет в этот сектор за 1000 рублей и получает шапочку (розничная цена 900 рублей), и считает, что совершил выгодную сделку; а клуб при этом ориентируется на закупочные цены, и эта разница дает возможность сформировать в глазах болельщиков такую добавленную стоимость. В данном случае прием маркетинга из других отраслей отлично применим в спортивном маркетинге.

7. Ксения делает важное замечание по поводу того, что для клуба очень важно, чтобы его аудитория время от времени обновлялась, поскольку «именно за счет этого и происходит экспансия клуба. Если на каждый матч будет ходить только 100% одних и тех же болельщиков, то через какое-то время у клуба будут серьезные проблемы. Ведь, на самом деле, держатели абонементов – это те болельщики, которые покупают меньше всего продукции, меньше всего атрибутики, которые даже предпочитают есть где-нибудь за пределами стадиона. Поэтому история с заполнением стадиона только владельцами абонементов – это не всегда так просто и привлекательно, как кажется на первый взгляд.

8. Что касается самого ценообразования на абонементы, Ксения уточнила, что иногда клубы действуют не совсем по классическому сценарию, когда в начале определяется, сколько клуб потратит за текущий сезон и приплюсовывается примерно столько, сколько клуб необходимо заработать. Может быть использован метод «сверху-вниз». Ксения привела такой пример: «если у клуба бюджет – 1,3 млрд рублей, и он бы хотел заработать ещё 200 млн рублей, то суммарно получается 1,5 млрд за сезон. Предположим, что приблизительно 1 млрд придет из одного источника, еще 200 млн – из другого. А за счёт продажи билетов и абонементов необходимо привлечь сумму 200 млн. И дальше, исходя из суммы, которую нужно заработать и приблизительного понимания средней посещаемости, математически все просчитывается. Далее получается средняя стоимость, отталкиваясь от этого, оценивается минимальная и максимальная стоимость билета, которую уже необходимо оправдать для потребителей. Но, в основном, у клубов КХЛ, которые существуют в настоящее время, показатели того, сколько клуб должен заработать в следующем сезоне, определяются в зависимости от предыдущих показателей сезона. То есть, если клуб в прошлом сезоне заработал 50 млрд рублей, то в следующем может быть установлен показатель – 70 млрд. И эта цифра не всегда оправдана экономически. Соответственно, то количество денег, которое должен заработать клуб, никак не связывается с тем, сколько мест в каждой ценовой категории, сколько чего нужно продать и т.д.

9. В классическом варианте ценообразование абонементов у клубов КХЛ происходит следующим образом: берётся количество матчей, умножается на стоимость той или иной категории билетов и вычитается приблизительная скидка. Скидка может оформляться «на глаз», при этом есть клубы, которые уже умеют работать со стоимостью абонементов, и где скидка имеет оправданное значение. Соответственно, любая цена, в конечном счете, должна быть оправдана добавленной стоимостью. Если в случае с билетом, возвращаясь к bundle-билету, эту добавленную стоимость показать достаточно легко, то в случае с абонементом это имеет некую другую составляющую. Фактически клубу нужно продать болельщику «нематериальную ценность», некую причастность к клубу, поскольку принцип дарить атрибутику каждый матч не подойдет. Поэтому в большинстве клубов скидка, включённая в абонементы, достаточно свободно устанавливается.

10. Далее Ксения привела пример, что клуб может быть не готов к неожиданно возросшему интересу. «В первом сезоне, когда клуб «Сочи» только образовался, было продано примерно 1000 абонементов, так как к клубу был очень повышенный интерес.

Олимпиада задала очень высокую планку, и, соответственно, люди пришли в ожидании такого же матчдея и шоу. Когда болельщики и особенно владельцы абонементы поняли, что продукт отличается, они были очень разочарованы. Соответственно, при продаже на второй год было потеряно почти 80% этих абонементов, и осталось порядка 100 абонементчиков. Сейчас наработанная база составляет примерно 600-700 человек. Там есть разные категории абонементов, и те, которые покупают за 100% цены – таких порядка 400-500 человек. Остальные 200 – это те, которые пользуются большей скидкой (партнёры, организации). Для хоккейного клуба «Сочи» абонементная программа не является первым приоритетом, хотя сотрудники работают в этом направлении, но одна из основных проблем – отсутствие хорошей CRM-системы».

11. Основные выводы по работе с продуктовой линейкой абонементов:

- a. Держатели готовых абонементов могут соблазниться наборными абонеменентами, соответственно, посещать меньше матчей. Как вариант, это хороший выход для клубов с очень большой абонементской базой и малой вместимостью стадионов, чтобы перевести кого-то из годовых держателей абонементов в держателей абонементов наборных, тем самым освободив место для новой аудитории.
- b. Наборный абонемент – это достаточно сложная в техническом плане задача, и не каждая система сможет с этим справиться. Фактически, нужно вручную фомировать в системе каждый абонемент. Сначала клиент выбирает те матчи, посетить которые он хочет, затем оператор вбивает это в систему, а затем забивает прошивает пластиковую карту.

12. Рекомендуемый подход к построению грамотной билетной и абонементной программы. «Сначала нужно смотреть на арену, понимать, насколько она заполняется, есть ли потенциал к овербукингу. Также нужно понимать, кто целевая публика: те, кто ходит постоянно, или те люди, которые случайно заходят на игры, и поток постоянно обновляется. В Сочи большой поток туристов, но это не те люди, которые будут покупать абонементы по понятным причинам. Плюс, поскольку «Сочи» — молодой клуб, соответственно, и потенциал появления большой постоянной аудитории есть, но в далекой перспективе, а значит, нужно наращивать базу. Понимая определённые ценности клуба и города, в котором эта арена построена, также нужно установить квоту абонементов. В ХК «Сочи» отсев абонементчиков составляет порядка 10% по причинам переезда и другим, соответственно, в расчёты закладываются -10% каждый сезон и +20%, что означает компенсацию в 10%. Дальше руководство клуба пытается понять,

есть ли какие-то предпосылки к тому, чтобы увеличить стоимость абонементов. История более качественного подхода – это когда каждый год для владельцев абонементов клуб повышает добавленную стоимость, ценность продукта. Обычная история со скидками в заведениях партнёров слабо работает, а вот возможность один раз за сезон сходить за сезон в ложу к президенту клуба – вот это работает. Нужно дополнительно проанализировать, есть ли конкретные предпосылки к увеличению стоимости: чемпионство, очень удачный трансфер, переезд на новую арену. Если ничего подобного нет, то добавленная стоимость появляется за счет таких услуг, как парковочное место у стадиона, улучшенный сервис и т.д.»

13. Далее Ксения подчеркнула важность грамотно выстроенной CRM-системы в выстраивании отношений с абонементщиками: «CRM-система для 90% клубов России – это пока относительно новое понятие должно привести к увеличению посещаемости. В CRM-системе можно выстраивать триггерные цепочки, что означает, что в базе создаются правильные алгоритмы для владельцев абонементов, то есть для них закладывается некая «идеальная история на сезон» – купить абонемент, сходить по нему на 98% матчей, купить шарфик и кепку. Если система видит такого владельца абонемента, который выбивается из идеальной истории – она сигнализирует руководству клуба об этом: руководству приходит сигнал, а самому болельщику приходит письмо-напоминание. Такие триггерные цепочки помогают работать с владельцами абонементов, поскольку последние, покупая абонемент, надеются на определённые блага: любимое место на всех матчах, посещение закрытых мероприятия и т.д. Если владелец годового абонемента не пользуется по максимуму всеми предлагаемыми ему привилегиями, то есть большая вероятность, что этот болельщик в ближайшем будущем при появившейся возможности скатится во владельца наборного абонемента. С другой стороны, CRM-система позволяет выращивать лояльных владельцев абонементов: в базу попадает человек-новичок, для которого выстраивается классическая воронка продаж. В принципе, не особо важно, как он попадает в первый раз на матч, важно то, что он попадает в систему. Дальше, системой отслеживается покупка повторного билета. И если болельщик покупает билеты только на ТОП-матчи, например, система высылает ему предложение купить на следующий сезон абонемент на ТОП-матчи. Далее, согласно алгоритму системы если купить одно, в подарок идёт что-то другое. В конце концов, система его из человека, который пришел один раз, превратит в человека, который придёт 10, 20 раз и т.д., а, в конце концов, купит годовой абонемент. Далее система работает так, что, если каждый раз человек покупает самый

дешёвый абонемент, то ему предлагается абонемент подороже, но включив в него предварительные какие-то дополнительные бонусы (баллы, подарки и т.д.).»

14. Ксения выделила очень важный нюанс в работе с ценами на матчи – это психологический порог потребителя, и если будет установлена цена ниже этого порога, то у него может возникнуть ощущение, что что-то не так. Как рассказала Ксения: «У нас однажды был такой кейс, когда самая низкая цена на матче было около 300 руб., в качестве эксперимента Клуб решил снизить цены на все билеты в два раза. Люди приходили и не понимали почему самый дешёвый билет стоит 150 руб., задавали при этом вопрос о том, играют ли любители. Такая низкая цена не способствовала увеличению количества людей, которые приобретут билеты, подтвердилась гипотеза о том, что нельзя опускать цену ниже психологического порога. Многие отказывались. Не всегда снижение стоимости приводит к положительным последствиям, лучше при этом работать с добавленной стоимостью.

15. Подтвердилась гипотеза, что локация клуба напрямую влияет на цены, устанавливаемые на билеты и абонементы, на цены влияет насыщенность региона событиями, мероприятиями, историко-географический контекст и средний заработок и т.д.

16. Так же специалист подтвердила гипотезу о том, что ценообразование и спортивный фактор скорее не связаны друг с другом. «Клуб, выигрывая и становясь чемпионом или просто занимая более высокое место в турнирной таблице, считает, что имеет право поднять стоимость абонементов. Но как показывает опыт Ак Барса, Магнитогорска и других клубов, кто становился чемпионами, на посещаемость это принципиально влияет противоположным образом, потому что, когда клуб становится сильной командой, а значит ТОП-командой, болельщики могут стать склонны ходить только на ТОП-команды. А на слабые команды ходить не будут. Скажем так, что для нашего болельщика чемпионство редко ведёт к принятию удорожания абонемента».

17. Хайп («hype», повышенное информационное поле и повышенное внимание к клубу) вокруг клуба воздействует на цену на абонемент. Например, СКА - это пример хайпа. Независимо от спортивных успехов, когда Клуб стал инвестировать в маркетинг и в event-менеджмент, когда они стали работать по западному образцу, делая крутое шоу, и в Петербурге стали всем об этом рассказывать, то, конечно, появился биток людей на трибунах. Пошли и билеты и абонементы. Информационное поле и наличие хайпа влияет, однако очень важно, может ли клуб продолжить эту историю дальше. «Сочи», например, не смог этого сделать, чем разочаровал многих болельщиков».

18. Ксения опровергла гипотезу о том, что команды внизу таблицы хуже работают с клиентами: «Команда, находящаяся внизу турнирной таблицы, как правило, работает не хуже, а может быть и лучше других с абонементными клиентами. Происходит это потому, что тяжелая ситуация со спортивной частью большинства клубов стимулирует их лучше работать с маркетингом, хотя бы потому, что продать абонемент, объясняя его стоимость спортивным результатом они просто не могут. В этом отношении сильные команды: Динамо Минск, Амур, Сибирь, Северсталь».

2.3.2. ХК Авангард

Вторым на очереди было глубинное полуструктурированное интервью с экс-вице-президентом по маркетингу и экс-членом Совета Директоров хоккейного клуба «Авангард» - Шкиль Еленой Александровной⁵⁷.

Выводы, сделанные мною после интервью с Еленой:

1. «Ценовая политика спортивных клубов (как часть абонементно-билетной политики) – это один из важнейших столпов существования клуба. Заполненный стадион – сердце клуба». Несмотря на отставание от американской/европейской системы в коммерциализации на 15-20 лет, российским клубам можно и нужно «подсматривать» отдельные технологии по работе с клиентами и адаптировать под себя. Елена подчеркнула, что «основные техники – это модернизация и оформление стадиона как торгового центра, создание VIP-продуктов (продукты с дополнительными услугами), социальные программы – детские, фанатские секторы, программа лояльности, тематические пакеты, быстрая обратная связь с потребителями через работу с базой данных, уникальные кастомизированные промо-коды». Нужно отметить, что кастомизированные промо-коды активно внедрялись в политику «Авангарда», чем создавали ажиотаж среди существующих и потенциальных болельщиков.

2. Елена отметила, что основная из задач спортивного клуба – «это всегда осуществлять деятельность, руководствуясь гайдлайнами бренда (сводом правил, традиций и эмоций, свойственных этому клубу). А ценовая политика в контексте управления брендом спортивного клуба должна обязательно учитывать социальный аспект бренда (выбор билетов и акции на любой кошелек), лояльность к постоянным

⁵⁷Руководство [Электронный ресурс] // Официальный сайт ХК «Авангард» — hawk.ru — URL: <https://www.hawk.ru/front-office/19/>

покупателям, ценность каждого вида продукта (не обесценивать зрелище, на которое люди мечтают попасть)»).

3. По слова Елены, абонементы – это не просто преимущество для болельщиков, но и «отличный инструмент для работы со спонсорами клуба – самых заинтересованных в дополнительных предложениях клиенты; нужно работать с этим сегментом, формировать сверхспрос и впоследствии, в идеале, достигать стадии с «листами ожидания».

4. По словам Елены Шкиль: «Хоккей – более гибкий вид спорта по сравнению с футболом с точки зрения адаптации зарубежных технологий, более интегрирован в сферу развлечений в России, более открытый, в том числе потому, что на тех же площадках проходят концерты, шоу. Футбол – более традиционный, профессиональный вид спорта, который благодаря прошедшему Чемпионату Мира по футболу в России и инициативам топ-клубов тоже начинает адаптировать черты шоу-бизнеса для развлечения зрителей в дни матчей».

5. Елена отметила, что работа спортивного маркетолога всегда балансирует между спортивными непредсказуемыми эмоциями и режиссированием яркого бесконечного шоу, заготовкой развлечений на все случаи жизни.

6. Говоря о CRM-системах, Елена отметила такие клубы как «СКА», «Зенит», футбольный и хоккейный «Спартак», хоккейный «Авангард», начавший внедрять систему владельца «Газпром нефть»; а также CRM базы промоутеров – Кассир.ру, Parter. Для бенчмаркинга Елена выделила такие хоккейные клубы Las Vegas Golden Knights, LA Kings, San Jose Sharks, NY Rangers и футбольные клубы – Бавария, Ливерпуль, Арсенал, Ман Юнайтед, Барселона, Шальке, а также отметила социальные сети всех клубов по американскому футболу (NFL).

7. Посещаемость в футболе и хоккее очень отличается, в хоккее меньше вместимость, но очень много матчей, и они проходят сериями – по три подряд в неделю может быть. В футболе матчи раз в две недели, но нужно продать большой объем билетов. И то, и то - челлендж. Но можно констатировать явный прогресс на нашем рынке, посещаемость растет в первую очередь за счет появления новых комфортных современных стадионов, растут доходы от матчдея. Сейчас основной челлендж – это медиаприсутствие клубов и конкуренция с отраслью развлечений, за счет чего будет расти ценность бренда для людей, а следовательно можно будет ставить выше цены. Как драйвер увеличения посещаемости была выделена медийность бренда, т.е. «присутствие в информационном поле, ценность данного времяпровождения для людей, соответствие

стадиона и продукта в целом высоким стандартам рынка развлечений и клиентского обслуживания».

8. Касательно трендов в абонементной политике Елена отметила «наборной абонемент», как хороший способ привлечь болельщиков разными «пакетами» матчей, а также суперабонемент, включающий в себя право на посещение спортивных матчей, концертов и соревнований (или же включающий право на посещение матчей и фитнес-клуба) как идеальный вариант развития для больших площадок, стадионов.

9. По словам Елены, «Авангарду» удалось, применив инструменты из лучшей практики, сформировать аудиторию в чужом для команды города после переезда – проведение постоянных акций, промокодов на билеты на матчи, мероприятий разного формата и привлечения большого количества селебрити к продвижению клуба (Саша Петрова, Ольга Бузова, Жозе Моуринью). «Авангард» научился проактивно реагировать на меняющуюся среду, учитывая менталитет российских болельщиков. Изменения в «Авангарде» проходили буквально на всех уровнях, начиная с нового тренера и заканчивая имиджем клуба. Главной проблемой клуба, по словам Елены, является очень маленькая вместимость арены Балашихи – чуть больше 6 тысяч, что не позволяло монетизировать топ-матчи с повышенным спросом. Через 2 года реализации маркетинговой стратегии, по окончании сезона 2018-19 выручка от абонементов и билетов увеличилась почти на 30%. Клуб планирует вернуться в Омск, играть на арене с вместимостью 12,000 зрителей к сезону 2022-23.

2.3.3. ХК СКА

В данной работе было так же проведено интервью с Ольгой Романенко – руководителем маркетинга и рекламы хоккейного клуба СКА.

1. Наиболее важный вывод из интервью с Ольгой заключается в том, что после принятия новой стратегии в 2012 году, за несколько лет проведения последовательной маркетинговой политики с упором на проведение матчей по аналогии с клубами NHL, активных рекламных кампаний в городе и в digital, Клуб увеличил выручку от реализации абонементов и билетов в 2,5 раза.
2. На первом этапе клуб сформировал базу в 3000 абонементов, однако, руководствуясь необходимостью демонстрировать рост выручки, не предоставлял скидки для владельцев абонементов прошлых сезонов.

Количество владельцев абонементов на данный момент несколько снизилось до 2 000, что тем не менее является очень высоким показателем для КХЛ.

3. За установление цен на билеты, абонементы в маркетинговом отделе, отвечает билетный отдел, в обсуждении участвует интернет-маркетинг, стратегический маркетинг.
4. У большинства клубов продажи билетов - ключевой источник поступления доходов. Спонсорство пока недостаточно развито.
5. Абонементы нужны все-таки, в первую очередь, для клуба, чтобы получить гарантированных клиентов, за счёт которых можно кредитоваться на целый год вперёд. Во-вторых, это гарантия того, что эти места будут заняты, при чём даже если человек не сможет пойти, а билет он оплатил, то у него возникает некая ответственность за потраченные деньги, соответственно, место свое он кому-то предложит. При этом на общую картинку зала очень влияют даже единичные пустые места, соответственно, возможность передачи абонемента другому лицу очень важная функция. Для самих держателей абонемента – это, конечно, возможность сэкономить. Абонементщики СКА относятся к тем болельщикам, которые, в основном, посещают все матчи или большинство из них.
6. Важный вывод касается назначения абонементов, которое, по мнению Ольги, заключается в работе с лояльностью. Ольга также подчеркнула, что, на ее взгляд, основная проблема на сегодняшний день, это огромное количество альтернатив досуга и конкуренция. Как следствие, количество абонементщиков с каждым годом сокращается, если не предпринимать сверх усилий. «Это происходит, потому что есть много развлекательных альтернатив, а у каждого клуба очень много матчей (31 матч регулярно и плей-офф). То есть, 40 раз человек должен съездить на проспект Большевиков, например. Иногда даже три раза в неделю, а это очень специфическое занятие, которое может серьезно нарушать рабочую и личную жизнь. В современную жизнь в большом городе с огромным количеством соблазнов с пробками и с другими временными ограничениями сложно вписать посещение чего либо 40 раз в году. То, что спорт по своему формату становится все более развлекательными со всеми этими шоу и анимациями — это да. Но часто, когда людей спрашивают, как часто вы ходите на матчи — они отвечают «часто». А когда спрашивают, сколько раз — люди отвечают:

"два – три раза в год". Из этого можно сделать вывод, что сходить куда-то 2-3 раза в год – это для людей часто. То есть про 40 раз говорить не приходится».

7. Приобретение болельщиков циклично, аудиторию нужно постоянно наращивать: «Казалось бы, клуб существует с 46-го года, и в 21-м году ему будет 75 лет, но нужно понимать, что история спорта в России переживала разные времена. Неизвестно, что было в советском Союзе, а вот потом были девяностые, когда государство перестало спонсировать клубы, и финансирование сильно сократилось. Потом был период примерно длительностью лет 20 до нулевых, когда до спорта никому не было дела, и он разваливался: люди не ходили на матчи, игрокам это было не так интересно (они разъезжались вслед за тренерами в другие страны), спонсоров не было. Всё это коммьюнити тогда сломалось. И, возвращаясь к клубу, он возродился только, когда в 2008, когда «Газпром» взял его под свое крыло. Тогда и появились инвестиции, и клуб ожил. Говоря сейчас о старой аудитории, она, конечно, сохранилась, но СКА исторически, например, не играл в Ледовом дворце, а играл в Юбилейном. Соответственно, сейчас на матчах больше какой-то новой аудитории, хотя среди них и есть "старички". Когда "Газпром" только пришел как спонсор, трибуны были полупустыми, не говоря уже о держателях абонементов, в принципе, никого не было. «СКА» наращивал аудиторию заново».
8. Также Ольга акцентировала внимание на том, что ценообразование в клубах появляется не «из воздуха», а является «результатом влияния многих факторов: минимальной стоимости билетов, общей покупательской способностью и др.» Еще один серьезный вывод был связан с тем, что матчи не в коем случае не должны быть обесценены, так как «Когда человек понимает, что какой-то матч становится дешевле поездки в метро, происходит критическое обесценивание продукта. Мы в клубе стараемся соблюдать некий баланс, всегда учитывать рыночную стоимость развлечения».
9. CRM-система имеет огромное значение. Ольга подчеркнула, что у «СКА» есть собственная система, помогающая собрать хорошую и полную «базу данных, в которой собирается максимальное количество информации о болельщике, который контактировал так или иначе клубом. Для себя клуб ещё ставит галочку о том, что человек не возражает против использования личной информации. Если у клуба есть какое-то предложение, связанное либо с

билетами на матчи, либо с мерчендайзингом, либо информационное —то, по идее, можно понять, кто целевая аудитория, сделать выборку и разослать. Например: можно рассмотреть людей, которые не ходили в течение последних месяцев на хоккей и написать им: "Мы заметили, что вы не посещали матчи в последние месяцы, а мы между тем продолжаем играть для вас; у нас кстати скоро топ матчи, на которых мы ждём вас, и кстати, на шарфики скидка». У «СКА» не так давно было специальное предложение, которое разослали только тем, кто за последний сезон сделал покупки мерча более, чем на 30 000 руб. Таких очень немного, но именно для них рассылка была максимально эффективна».

10. В недавнем времени у СКА появилась программа лояльности SKA PASS, совершив любую покупку, болельщик получает чек, код с которого он может ввести, чтобы получить SKA PASS, а далее уже накапливаются бонусы с последующих покупок.
11. Детский абонемент важен, будет внедрен по устранении технических ограничений, связанных с ареной.
12. К активным фанатам необходим отдельный подход. «У фанатского движения очень значительные скидки, однако билеты в фан-сектора не продаются на общих условиях в системе на сайте (на схеме арены в конкурентном анализе абонементной политики «СКА» в данных секторах как раз не прописана цена абонемента). Их продают организованного через руководителей, занимающихся фанатские движения. Скидка составляет порядка 50%. Среди фанатов очень много школьников и студентов, и поскольку эти люди очень сильно вовлечены (делают перформанс, приносят флаги и атрибутику, ездят на выезды, создают атмосферу), то клуб их поддерживает. Фанатское движение хоть и закрытое, но попасть туда не сложно. Поскольку фанатское движение все-таки молодое, и средств у его представителей не всегда много, мы делаем значительную скидку, чтобы помогать легче рекрутировать новых фанатов».
13. Одним из важных заключений также является то, что в СКА, по словам Ольги, развивается тема продажи корпоративных билетов и абонементов. Сотрудник СКА по базе данных связывается с компаниями, с людьми, которые принимают решение о внутрикорпоративном пиаре, внутренних программах лояльности и поощрения сотрудников, общается с этими людьми и пытается продать абонементы на матчи.

14. На данный момент абонементы не являются достаточным фактором, чтобы создавать ажиотажный спрос для СКА по причинам низкой культуры потребления спортивного досуга, высокой конкуренции от прочих развлечений. «Очень сложно людей заманить в одно место несколько раз, так как появилось множество вариантов проведения досуга. Все борются за время потребителя и его кошелек. Плюс ещё есть практически непобедимый конкурент – диван, на котором можно просто лежать, смотреть сериал, ещё еду на дом заказать. А когда человек планирует пойти на матч, передним встаёт очень много проблем: сколько туда добираться, где припарковаться, во сколько это все закончится, и во сколько он будет дома. Второе – это то, что досуговая составляющая спорта со своим спортивным продуктом ставится на тот же рынок, что и театры, рестораны, торговые комплексы, кинотеатры, различные культурные пространства по типу «Севкабель» и «Новая Голландия». И клубу приходится конкурировать с ними всеми за одного и того же человека». По мнению Ольги: «Поэтому на данный момент падает число абонементщиков, ими движет не любовь к хоккею, а скорее желание разнообразить досуг».

2.3.4. ХК Спартак

Также было получено мнение руководителя билетного отдела ХК «Спартак» – Антона Лаптева. Антон работает в клубе уже четвертый год, для меня этот разговор представляет особую ценность, так как Антон непосредственно занимается билетной и абонементной политикой и смог поделиться неочевидными инсайтами. Далее будут представлены наиболее важные выводы из этого интервью.

1) Ценовая политика большинства клубов, на взгляд Антона, «вызывает множество вопросов. Основная точка роста всего спорта – это отношение к спорту, как к продукту, за который нужно платить (и немало платить). В России часто привязывают цену на билет к стоимости похода в кино, театр, концерт, а в Европе и Америке стоимость билетов как правило выше других ивентов. Во многом ситуация усложняется восприятием отечественного спорта в целом, т.к. многие годы спорт ассоциируется не с самым качественным продуктом, тем более за который нужно платить (неоправданно высокие зарплаты футболистов и их слабая самоотдача, постоянные скандалы, банкротство команд, отсутствие конкуренции в баскетболе и гандболе)». Антон также предположил, что это также может быть связано и с экономической ситуацией в стране,

а также российским менталитетом. Ввиду всего вышесказанного, «ценовая политика страдает: часто билеты раздают бесплатно, считая, что за деньги никто не купит, но и бесплатно аншлагов не собирается». Один из важнейших предположений Антона: «билеты должны продаваться на каждое мероприятие, где есть расходы, при этом цены могут быть незначительными, но билеты не должны быть бесплатными. У покупателя должно быть понимание, что он покупает билет и вносит вклад в развитие ивента, на который идет».

2) За ценообразование в клубах отвечает коммерческий отдел (коммерческий директор), но не в каждом клубе он есть. Поэтому за цены могут отвечать и руководитель отдела маркетинга (директор по маркетингу), и билетный менеджер. В идеале, ценовая политика должна разрабатываться и утверждаться и коммерческой службой, и маркетинговой. Главное ответственное лицо – тот, с кого спрашивают за итоговый результат (доход от продаж билетов и посещаемость).

3) В ХК «Спартак» ценообразование на билеты и абонементы, по словам интервьюируемого, формируется снизу вверх. «Каждый сотрудник может предлагать свою идею и защищать ее на совещании перед коллегами и руководством. В случае положительного решения, расписывается план реализации и начинается работа».

4) По мнению эксперта «полноценная стратегия развития есть, наверное, у 3-4 спортивных клубов в России. Если смотреть на текущую ситуацию, когда государство собирается снизить долю поддержки спорта, то вся коммерческая деятельность клуба становится очень важной, от того еще более важна продуманная ценовая политика, т.к. она поможет спланировать доходы от реализации билетов в краткосрочной и долгосрочной перспективе».

5) У КХЛ есть маркетинговый регламент, где есть обязательные пункты (например продажа билетов онлайн) и рекомендательные (есть рекомендации к развитию функционала клубных билетных систем, который улучшит сервис для конечных потребителей и партнеров клуба). В целом, этого, по мнению Антона, достаточно, чтобы клубы не стояли на месте в своем развитии.

6) Антон также отметил драйверы посещаемости матчей:

- качественный продукт (инфраструктура, ивент, игра команды, ценовая политика);
- качественный прирост аудитории клуба;
- увеличение количества рекламных каналов;

- повышение лояльности текущей аудитории.

7) У Антона как у руководителя билетного отдела ХК «Спартак» «неоднозначное отношение к абонеентам, т.к. иногда в погоне за посещаемостью их сильно обесценивают. Абонементы приобретаются для экономии, а не для посещения всех матчей, но они должны быть, т.к. это важная ступень воронки продаж, которая позволяет четко определять и сегментировать наиболее лояльную к клубу аудиторию. Также абонемент – это авансовый платеж. Уже до старта сезона клуб понимает, какую часть средств уже имеет в своем обороте на предстоящий сезон. И абонемент, при правильной его продаже – это гарантированная аудитория на каждый матч. Одна продажа абонеента закрывает продажу билета на это место на каждый матч. Если арена вмещает 20 000 зрителей, а абонеентов 5 000, то для аншлага, на каждый матч необходимо продать 15 000 билетов. А если абонеентов 15 000, то на каждый матч необходимо продать всего 5000 билетов. Поэтому проще продать один раз абонемент, чем много раз продавать билеты на это место».

8) Важное условие для стабильной работы с клиентами: «В Клубах на протяжении нескольких сезонов наблюдается стабильная ситуация (полноценный штат коммерции и маркетинга, одни и те же сотрудники/руководители, стабильный объем финансирования, расписанная на несколько лет стратегия, отсутствие громких скандалов). Задачи краткосрочные, а специалисты не всегда компетентные, в совокупности получаются и цены на коленке, и скидки с намерением «лишь бы купили». Хотя скидка далеко не всегда гарантия покупки. А многие практики рекомендуют и вовсе отказываться от дисконта».

9) Превышение цены абонеента над суммой включенных в него билетов - идеальная картина мира. И даже не обязательно включение каких-то благ, т.к. сама по себе возможность посетить каждый матч сезона, в некоторых клубах – это доступно только обладателям абонеентов. Это как раз пример качественной воронки продаж, когда владельцем абонеента становятся те, для кого важно посетить каждый матч, а не сэкономить по сравнению с покупкой билетов, причем многие заранее не собираются ходить на все матчи.

10) На вопрос об отсутствии или наличии налаженной CRM-системы у клубов, Антон ответил, что «в первую очередь, у клубов не налажены продажи и маркетинг. CRM-система – это инструмент уже для продвинутых маркетологов и больших баз болельщиков, когда нужна автоматизация для оптимизации процессов. И она стоит денег, требует специалистов, которые будут с ней работать. А в спорте не

редко на маркетологе висит объем задач, не связанных с классическим маркетингом (администрирование сайтов, администрирование билетной системы, СММ, продажи атрибутики и рекламных контрактов), и все это делается одним-двумя сотрудниками. Однако ситуация понемногу меняется. С каждым годом становится все больше и больше клубов, которые начинают работать с CRM системами. Особо стоит отметить ФК «Зенит».

11) Про CRM «Спартак»: «в рамках проекта SAP-KHL у клуба есть доступ к системе SAP Marketing Cloud. По своему функционалу она ограничена направленностью только на маркетинг, но и в этих рамках является одной из самых современных и продвинутых. Позволяет собирать большой объем данных об аудитории клуба (персональные данные, транзакции, проходы на арену, баллы лояльности, активность в социальных сетях, кликстрим по сайту и т.д.), затем можно строить множество различных сегментов по собранным атрибутам, планировать рекламные кампании через доступные каналы коммуникации и выстраивать самые разнообразные триггерные цепочки». В «Спартаке» не так давно закончили внедрение системы, и только в следующем сезоне начнется полноценная работа с ней.

12) Топовые спортивные клубы (первую очередь, NHL, NBA, NFL, MLS), но отметил, что «при переносе на нашу реальность, часто приходится сталкиваться с особенностью менталитета, развития экономики, инфраструктуры.

13) По результатам опроса держателей абонементов ХК «Спартак», проведенного в данной работе (этот вопрос был задан Антону после обработки результатов опроса), одной из ключевых «болей» для них является название арены (а именно, ЦСКА Арена). Антон прокомментировал, что «будучи арендатором, клуб не имеет совершенно никаких рычагов для решения данного вопроса. К тому же в Москве и области нет ни одной арены, которая предоставит клубу возможность для проведения всех домашних матчей и тренировок основной команды. Клубу необходима своя арена и полномочия проводить изменения и мероприятия.

14) На мой вопрос об истоках появления «семейного» абонемента Антон ответил так: «хоккей – это семейный досуг. Очень большая часть «спартаковской» аудитории – это родители с детьми. Самый доступный абонемент на центральных секторах нижнего яруса стоит 18 000 рублей. Для семьи с одним ребенком это 54000 рублей, что является внушительной суммой даже для Москвы. Поэтому был введен «семейный» пакет, где на каждого члена семьи действует скидка и покупка становится более выгодной». Также был сделан вывод, что коммуникации с держателями

абонементов – большая точка роста для «Спартак». Отдельных коммуникаций с этой аудиторией очень мало, однако клуб работает в данном направлении и будет работать в грядущем сезоне.

15) Клуб работает с корпоративными клиентами только по билетам

16) По включению в абонемент кейтеринга Клуб будет работать только на собственной арене, в ситуации аренды – невыгодно.

17) Отмечается возможность отказаться от своего места за компенсацию – этот функционал у «Спартак» появится уже в новом сезоне. В ситуации, когда на секторе останется свободными не более 10% мест, в личном кабинете у владельца абонемента появится возможность вернуть место в продажу. В случае его реализации, он получит часть средств на свой счет.

2.4. Опрос-исследование держателей абонементов

2.4.1. Опрос держателей абонементов ХК «Спартак»

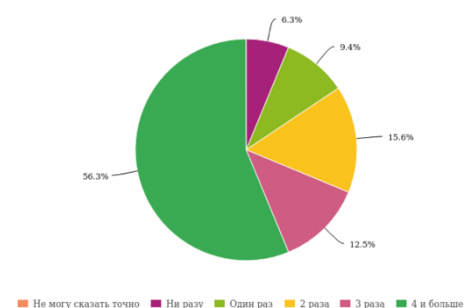


Диаграмма 6. Распределение респондентов по количеству приобретенных за свою жизнь абонементов

Опрос начинается с серии общих вопросов, включающих в себя вопросы о том, какие абонементы, в каком количестве, сколько раз покупали (или получали каким-либо другим способом) респонденты, какими бонусами при покупке они пользовались и с кем предпочитают ходить респонденты на матчи.

Как можно видеть на диаграмме 6, большинство (56%) моих респондентов являются

лояльными держателями абонементов, приобретающими (100% пользователей именно приобрели абонементы сами), что доказывает то, что респонденты – именно

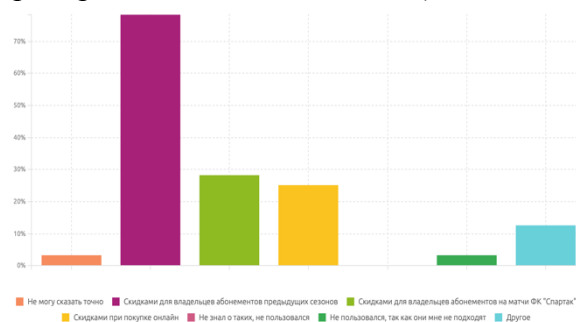


Диаграмма 7. Распределение выбора бонусов и скидок, используемых держателями абонементов

потребители абонементов, при чем имеющие как минимум четырехлетний опыт покупки. 100% опрошиваемых приобретали абонементы «Все включено». На диаграмме 7 видно, что большинство из них (78%) пользовались скидками для владельцев абонементов прошлых лет, примерно треть пользовалась скидками для

владельцев абонементов ФК «Спартак» (28%) и скидками при покупке онлайн (25%). Как уже упоминалось выше, одним из сильнейших преимуществ «Спартак» является наличие футбольного клуба-брата, благодаря чему рождалась гипотеза об общей аудитории, что и подтверждается опросом,

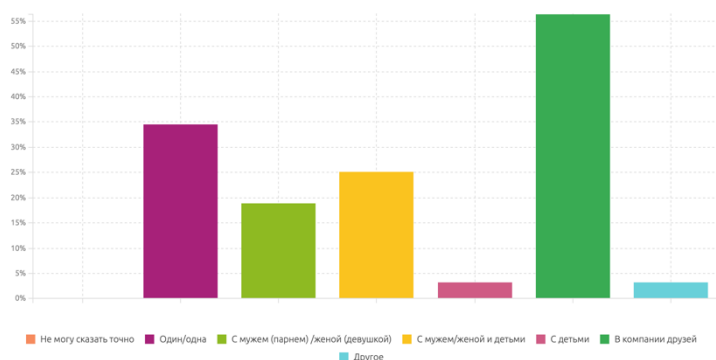


Диаграмма 8. Распределение респондентов по типам предпочитаемой компании для похода на матчи

матчи с мужьями/женами и детьми и еще 3% только с детьми. Тем 28%, в компании которых есть дети, был предложен вопрос о том, покупают ли они семейный абонемент и только 13% ответили положительно. Выбравшим вариант «в компании друзей» был задан вопрос о том, есть ли у их друзей абонементы – 83% ответили положительно. Для предпочитающих ходить в компании второй половины был предложен аналогичный предыдущему вопрос, и 100% из них ответили положительно. 2 предыдущих факта говорят о том, что лояльные держатели абонементов держатся ходят на матчи вместе,

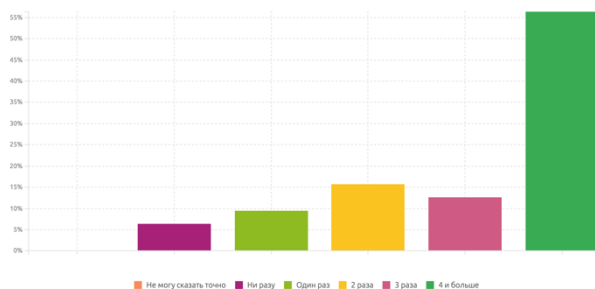


Диаграмма 9. Распределение респондентов по типам приобретенных абонементов

тем самым создается ядро постоянных абонементщиков, что может стать надежной базой для апробации групповых абонементов – общеизвестной мировой практики.

Следующая группа вопросов была направлена на то, чтобы понять, насколько часто держатели абонементов совершают покупки атрибутики и еды/напитков на арене во время матчей. 78% респондентов отметили, что покупают еду/напитки во время

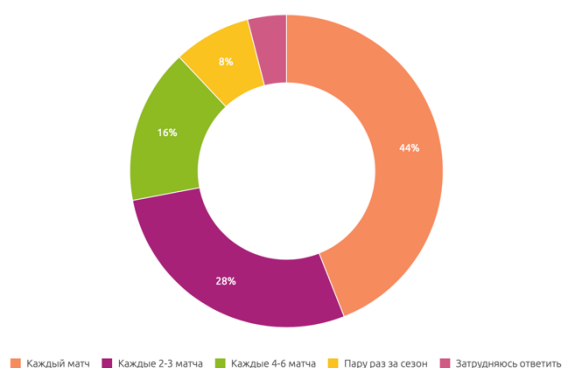


Диаграмма 10. Распределение респондентов по частоте покупки еды/напитков на матчах

матчей, при этом, как видно на диаграмме 9, почти половина из них делает это каждый матч, тратя до 1000 рублей на покупку. А с покупкой атрибутики сложилась иная ситуация: лишь 56% покупают атрибутику клуба (мое предположение – респонденты в данном опросе покупают абонементы не первый, и не второй год. Поэтому можно предположить, что вся атрибутика команды у них уже приобретена). Из них большинство (73%) осуществляют покупку пару раз за сезон.

Следующий вопрос оценивал степень важности элементов программы лояльности для владельцев абонементов. Респондентам были предложены оценить их по пятибальной шкале (1 - "абсолютно не важен" 2 - "скорее не важен" 3 - "затрудняюсь сказать" 4 - "скорее важен" 5 - "очень важен"). В таблице (?) представлены средние оценки предложенных мною элементов (все элементы были взяты из текущей практики клуба, а для выделения скрытых элементов, не выделенных на сайте и не очевидным для меня как для исследователя, были дополнительно проанализированы комментарии пользователей в сообществах ХК «Спартак» в социальных сетях за последние 3 года). Как видно из таблицы, наибольшую ценность в глазах абонементчиков представляет «Включение матчей плей-офф», «приоритетное право на выкуп абонементов на следующий сезон» и «экономия при расчете цены посещения одного матча». При этом, «скидка в фан-шопе арены» и «возможность вернуть 10% от стоимости абонемента...» не представляют собой особой ценности для них. Интересно, что «участие в различных конкурсах и мероприятиях...» имеет среднюю оценку, однако ниже в таблице 3 респонденты пишут о том, что им не хватает именно встреч с командой и игроками.

Таблица 3. Оценка важности элементов программы лояльности для владельцев абонементов

Экономия при расчете цены посещения одного матча	4, 56
Приоритетное право на выкуп абонементов на следующий сезон	4, 63
Скидка в фан-шопе на Арене	3,10

Возможность вернуть до 10% от стоимости абонеента баллами программы лояльности за посещение матчей 3-й категории	3,12
Включение матчей плей-офф	4,90
Заведомо хорошее место на матчи с ТОП-соперниками	4,28
Участие в различных конкурсах/мероприятиях для держателей абонеента	3,56

Сразу же после этого вопроса респонденты попадали на вопрос со свободным ответом о том, какие еще элементы программы лояльности для держателей абонеента они бы хотели. В таблице 4 представлены предложенные ими варианты (ответы представлены в оригинальном формате, очищены повторяющиеся варианты).

Таблица 4. Идеи респондентов по улучшению программы лояльности для них

- 1) На мой взгляд, существующая программа лояльности не требует дополнений (10 похожих ответов)
- 2) Тяжелый вопрос. Хотелось бы встретиться с хоккеистами, но не представляю как это возможно проверить для всех желающих.
- 4) Возможно, участие в репортажах или видео-отчётах о матчах.
- 5) Начисление баллов (ранга) за каждый посещенный матч.
- 7) Постоянные скидки у партнеров ХК Спартак (11 похожих ответов)
- 8) Спонсорские скидки, в барах ресторанах города (5 похожих ответов)
- 9) Возможность посещать открытые тренировки команды. (12 похожих ответов)
- 10) Встречи с командой, эксклюзивная атрибутика
- 11) Приоритетный доступ на фотосессию. Возможность выйти на лёд с лучшим игроком матча.
- 12) Пообщаться с игроками (7 похожих ответов)
- 13) Возможность встретиться с хоккеистом. В любой форме. Или на тренировку прийти
- 14) Скидки для постоянных владельцев абонементов для инвалидов и пенсионеров
- 15) Встречи с командой, активности из серии - проведи день с командой и т.д
- 18) Именные таблички на сидении
- 19) Только включение Плей-офф в абонемент (ответ от игрока с наборным абонементом)
- 20) Програмки на матч для владельцев абонементов
- 21) Свою арену, а не конскую (10 похожих ответов)

22) Повышение скидки, после каждого сезона(а не снижение её, как было перед этим сезоном).

23) Подарки для тех, кто посетил матчей 15 подряд или все

Далее начинается серия вопросов, подводящих респондентов к 4-ем вопросам для

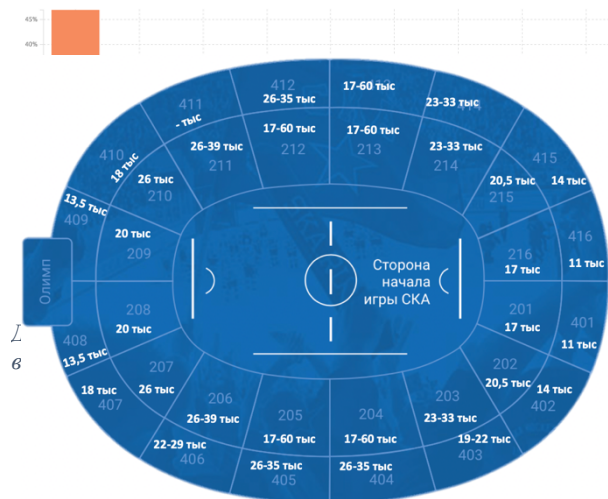


Рисунок 22. Схема арены Ледового Дворца

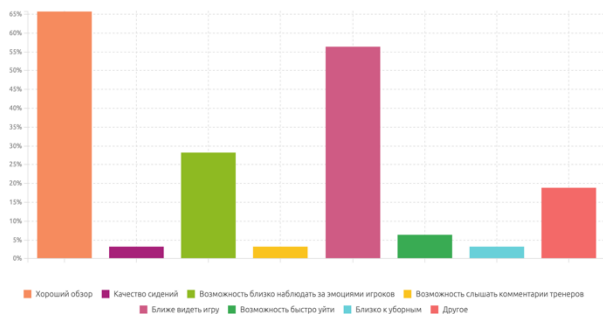


Диаграмма 12. Распределение ответов респондентов по причинам выбора конкретного сектора

выявления их референтных цен по методу Ван Вестендорпа. Подводящие вопросы включали в себя представленную респондентам схему арены, затем им было предложено выбрать конкретный желаемый сектор для покупки абонеента, после чего выбрать причины такого выбора. После чего были представлены 4 вопроса со свободным ответом для построения графиков психологических цен. На диаграмме 12 видно, что 47% (большинство) опрашиваемых выбрали ярус 1, сектора 201, 203, 208, 210; 31% респондентов выбрали ярус 1, сектор 202, 209. Еще 13% выбрали сектора 212, 213 и еще 6% – сектора 204, 207, 211, 214. Если обратиться снова к схеме арены (рисунок 21), то напрашивается вывод, что наибольшей популярностью пользуются

околоцентровые и центровые места. На вопрос о причинах сделанного выбора (диаграмма 11) большинство (66%) отвечало «Хороший обзор» и «возможность ближе видеть игру» (56%). Такие факторы как «качество сидений», «возможность слышать комментарии тренеров», «возможность быстро уйти» и «близость к уборным» были отмечены единицами. Интересно, что рамках варианта «другое» были отмечены такие факторы как «присутствие компании друзей в этом секторе» 10-ю респондентами и «соотношение цена/качество» 8-ю респондентами.

Результаты применения метода Ван Вестендорпа.

В рамках моего исследования, была выделено 4 группы секторов по схожим расценкам, оценка психологических цен абонементов в которые и была моей ключевой задачей. Мне было интересно понять, насколько референтные цены в голове респондентов отличаются от реальных цен. Важное уточнение здесь связано с накладываемыми ограничениями, выяснившимися после анализа результатов. Во-первых, в вопросах не было уточнено, какую именно цену (с уже примененными скидками или без них) должен писать респондент. Несмотря на то, что в вопросах указано «по какой цене вы купите абонемент», некоторые респонденты в поле для свободного ответа писали не просто цифру, а уточнение, что «цена со скидкой такая, цена без скидки такая», остальные же писали только конкретную цифру. Во-вторых, недоумение у многих респондентов вызывал второй вопрос: при какой цене вам бы показалась стоимость абонемента в предпочитаемый вами сектор подозрительно низкой, и вы начали бы сомневаться в покупке и отказались бы от его покупки (и например, выбрали бы сектор дороже)? Достаточное количество респондентов отвечали, что «ни при какой цене не откажутся, так как прекрасно знают обзор с любого места на трибунах». В-третьих, нудно помнить, что вилки цен в сегментах объединенных секторов достаточно «широкие», однако в моем опросе ограниченное количество респондентов вынуждает усреднять цену секторов для получения целостного результата. Это внесло искажения в график. Далее будут представлены графики с 4-мя отмеченными на них точками, означающих точку безразличия, точку оптимальной цены, точку предельной дороговизны и дешевизны. Также на каждом графике вставлены вырезки с оригинальными ценами в данную группу секторов (красным цветом). Средняя цена по сектору рассчитывался упрощенным способом – сложением всех цен и делением на их количество.

Сектора 201, 203, 208, 210

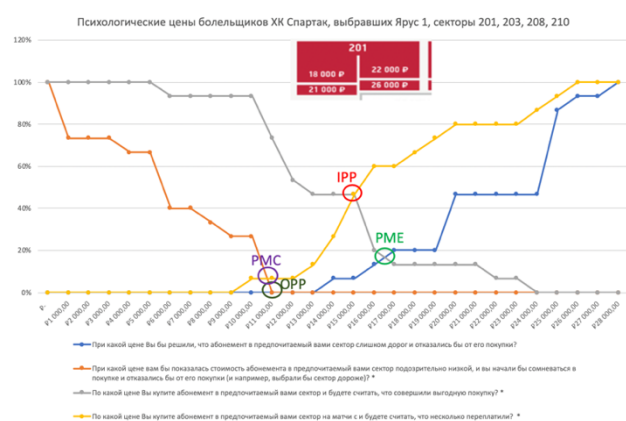


График 3. Ярус 1, сектора 201, 203, 208, 210

ИРР (точка безразличия) – 15 000 рублей. Данная цена воспринимается потребителем наиболее спокойно, он готов приобретать данный товар;

ОРР (оптимальная цена) – 11 000 рублей, при такой цене у продукта будет наибольшее количество

потенциальных покупателей, так как количество потребителей, что отказываются от приобретения продукта по причине слишком низкой цены или слишком высокой цены-минимально.

РМС (предельная дешевизна) – 10 700 рублей; цена, что будет ниже точки предельной дешевизны, будет восприниматься потребителем слишком низкой, а следовательно они откажутся от покупки данного товара из-за сомнений в качестве товара;

РМЕ (предельная дороговизна) – 17 000 рублей. Цена, превышающая эту точку является чрезмерно высокой для потребителя, соответственно он откажется от приобретения данного продукта;

При этом, средняя цена на места в данных секторах без скидок – 21 750 рублей.

Сектора 202, 209.

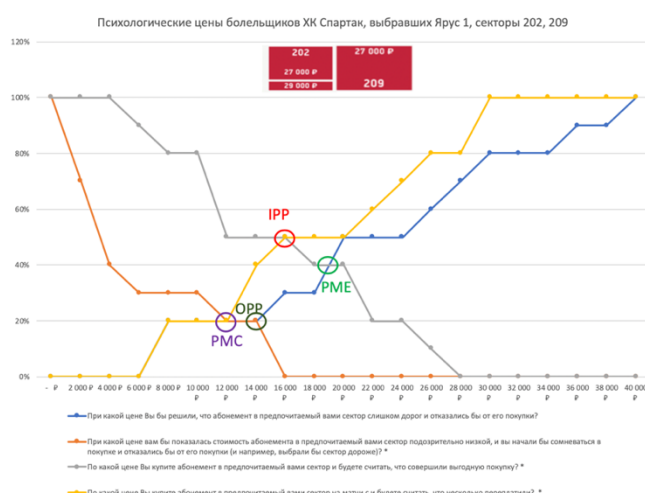


График 4. Ярус 1, сектора 202, 209

27 666 рублей.

Сектора 204, 207, 211, 219

ИПР (точка безразличия) – 16 000 рублей;

ОРР (оптимальная цена) – 14 000 рублей;

РМС (предельная дешевизна) – 12 700 рублей;

РМЕ (предельная дороговизна) – 20 000 рублей.

При этом, средняя цена на места в данных секторах без скидок –

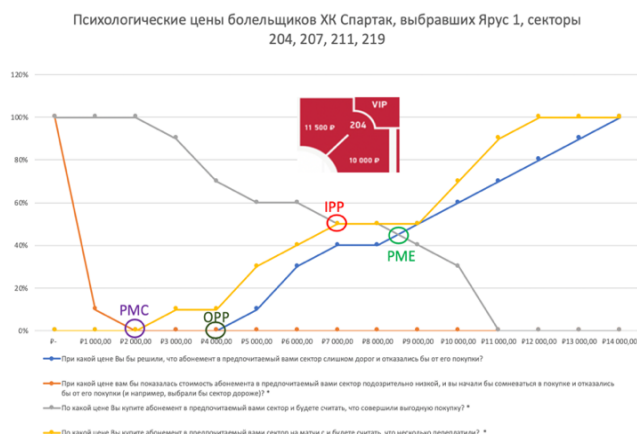


График 5. Ярус 1, секторы 204, 207, 211, 219

рублей.

Сектора 212, 213

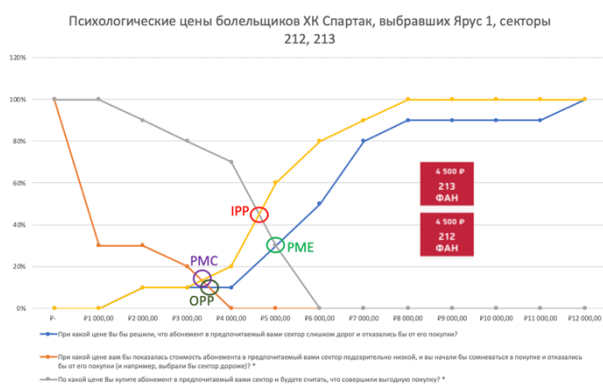


График 6. Ярус 1, секторы 212, 213

только среди сообщества фанатов.

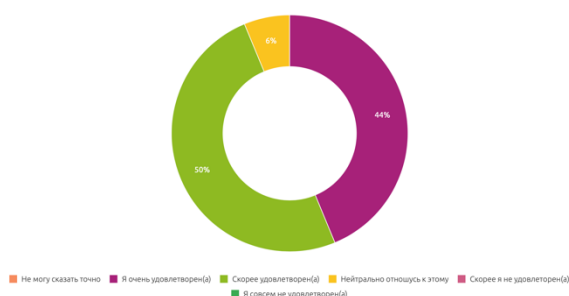


Диаграмма 13. Удовлетворенность держателей абонементов соотношением цены и ценности абонементов

респондентов ответили положительно, а сомнение у остальных 9% вызвала стоимость, при чем большинство отметили причину «проблемы с работой».

IPP (точка безразличия) – 7 000 рублей;
OPP (оптимальная цена) – 4 000 рублей;
PMC (предельная дешевизна) – 2 000 рублей;
PME (предельная дороговизна) – 8 600 рублей.

При этом, средняя цена на места в данных секторах без скидок – 10 750

IPP (точка безразличия) – 4700 рублей;
OPP (оптимальная цена) – 3 600 рублей;
PMC (предельная дешевизна) – 3 500 рублей;
PME (предельная дороговизна) – 5 000 рублей. При этом, средняя цена на места в данных секторах – 4500 рублей, так как места в данный сектор распределяются

Итоговыми стали вопросы об общей удовлетворенности абонементов и готовности приобрести их в следующем сезоне. Ни один респондент не отметил неудовлетворенность этим соотношением цены и ценности. На вопрос о готовности приобрести абонемент на следующий сезон 91%

Краткие итоги по опросу держателей абонементов на матчи ХК «Спартак».

В первую очередь, нужно отметить, что держатели абонементов (не первый год) предпочитают ходить на матчи в компании друзей или родных, при этом их друзья, члены семьи, как правило, также являются держателями абонементов, что создает предпосылку для появления группового абонемента. «Детский» и «семейный» абонемент не пользуется популярностью среди респондентов (с детьми) менее востребованы, учитывая, что это большая возможность увеличения абонементной базы, необходимо провести дополнительную работу по наполнению этих категорий абонементов.

Также некоторые абонементщики хоккейного клуба владеют абонементом на матчи футбольного «Спартак», что опять же подчеркивает общность аудитории между клубами-братьями и возможность рекрутирования аудитории из футбольного клуба (и наоборот). Согласно моему исследованию держатели абонементов каждый матчи приобретают еду/напитки, что создает предпосылку для включения этого аспекта в абонемент, что повысит добавленную стоимость. Однако на это накладываются ограничения, упомянутые выше представителем клуба – а именно, невозможность договориться с руководством арены о выгодных условиях.

Держатели абонементов невысоко оценивают предоставляемую «скидку в фан-шопе арены» и «возможность вернуть 10% от стоимости абонемента...», что означает, что нужно пересмотреть данные элементы, понять, почему они не представляют особой ценности для них.

Респондентам интересен формат личных встреч с игроками, командой, но они не удовлетворены форматом проводимых мероприятий, что говорит о необходимости пересмотреть форматы, по информации от ХК Спартак – эта работа уже запущена.

Выводы по методу Ван Вестендорпа важно воспринимать с учетом перечисленных ограничений. Принимая их во внимание, по анализу видно, что воспринимаемые цены составляют примерно 60% от реальной средней стоимости мест в секторах без учета скидок. Это можно объяснить тем, что держатели абонементов «приучены» к 30% скидкам. Однако здесь возникает вопрос: как будет решаться задача с привлечением новых потенциальных покупателей абонементов. Для этого необходим запуск комплекса маркетинговых активностей, начиная с четкого донесения до «новичков» всех ценностей абонемента (добавленной стоимости), заканчивая активным продвижением этих ценностей через различные каналы.

Учитывая 90%-ную готовность респондентов приобрести абонемент в следующем году, можно предположить, что абонементная политика клуба развивается в правильном направлении. А с учетом рекомендаций, выделенных в этой работе, клуб сможет увеличить темпы прироста базы владельцев абонементов.

Выводы:

1. Большинство опрошенных ультралюбительная аудитория, ценящая преимущества своего статуса владельцев абонементов и активно использующая все возможности программы лояльности; При этом половина опрошенных начала ходить еще на предыдущей арене, половина недавно приобрела статус владельце абонементов;
2. Большинство владельцев абонементов ходят на матчи с семьей и/или с друзьями при этом у друзей абонементов как правило нет, а у партнера/супруга абонементы есть у 100%;
3. Большинство приобретает еду и напитки, а также атрибутику на арене;
4. Цена является важным но не критически важным фактором при принятии решения о покупке абонемента;
5. Очень высокая удовлетворенность от имеющегося продукта гарантирует сохранение лояльности и приводит к намерению в большинстве своем приобретать абонементы на следующий сезон;
6. Существующая аудитория относительно молодая и преимущественно мужская;
7. Доходы выше среднегородских;

2.4.2. Опрос держателей абонементов ХК «СКА»

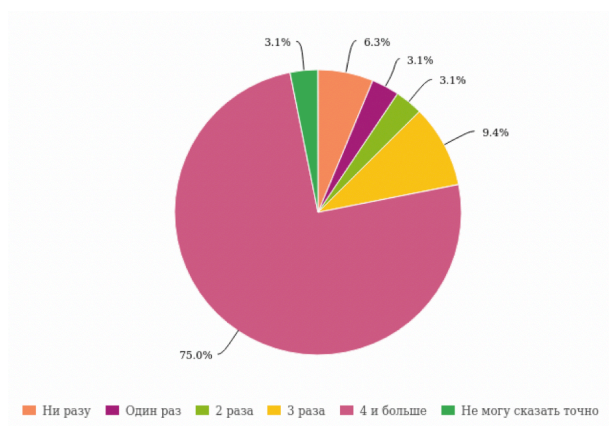


Диаграмма 14. Распределение респондентов по количеству приобретенных за свою жизнь абонементов

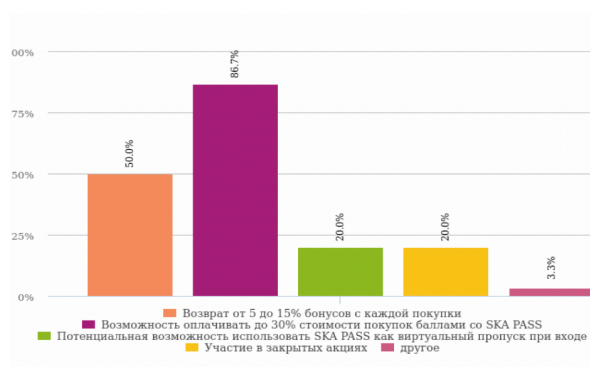


Диаграмма 15. Распределение выбора бонусов и скидок, используемых держателями абонементов

Этот опрос также был начат общими вопросами, которые позволяют определить характеристики держателей абонементов. Больше 75% опрошенных приобретали абонементы более 4-х раз (диаграмма 14). При этом, больше 93% имеют SKA PASS.

На диаграмме 15 видно, что наибольшую популярность для держателей абонементов «СКА» приобретают такие бонусы как «Возможность оплачивать до 30%...» (87%) и «Возврат от 5 до 15% сс каждой покупки».

Что касается видов предпочитаемых абонементов, то 76,7% опрошенных приобретали абонемент «Все Включено» и 70% – «Стандартный», 30% выбирают

«наборный». Из этого можно сделать вывод, что «СКА» очень тщательно изучили свою аудиторию, соответственно, все виды абонементов одинаково востребованы («наборный» абонемент востребован менее всего по данным моего опроса, поскольку респонденты – ультраояльная аудитория, доступ к которой я получила через руководство клуба).

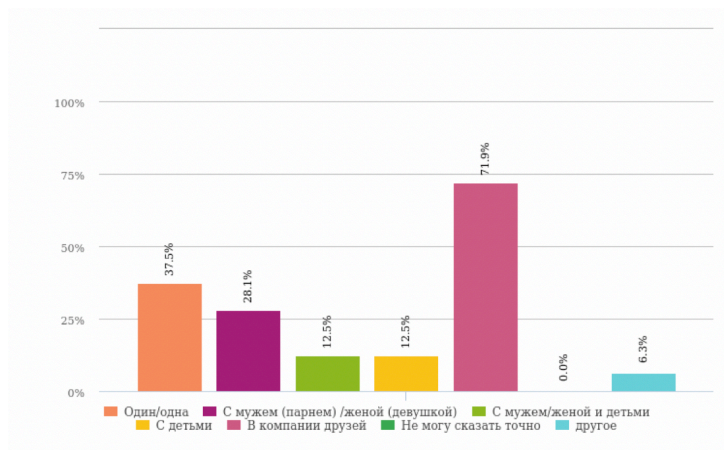


Диаграмма 16. Распределение респондентов по типам предпочитаемой компании для похода на матчи

На диаграмме 16 видно, что большинство респондентов посещают матчи в компании друзей, при этом более, чем 75% из них ответили, что у их друзей также имеются абонементы. Как и в прошлом опросе появляется предпосылка к предложению группового абонемента.

Результаты применения метода

Ван Вестендорна.

Опять же в рамках моего исследования было выделено 4 группы секторов по схожим расценкам. Мне было интересно понять, насколько референтные цены в голове респондентов отличаются от реальных цен, особенно по сравнению с болельщиками ХК «Спартак». Все ограничения, перечисленные выше остаются в силе. Далее будут представлены графики с 4-мя отмеченными на них точками, означающих точку безразличия, точку оптимальной цены, точку предельной дороговизны и дешевизны. Также на каждом графике вставлены вырезки с оригинальными ценами в данную группу секторов (синим цветом). Средняя цена по сектору рассчитывалась упрощенным способом – сложением всех цен и делением на их количество.

Сектора 212, 213, 204, 205

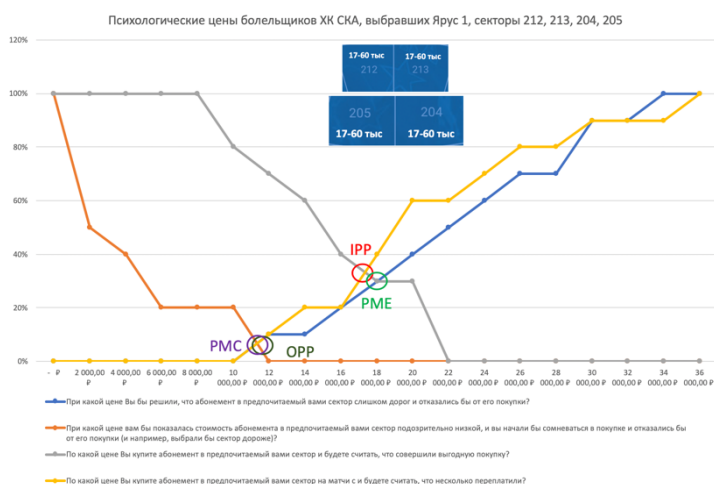


График 7. Ярус 1, сектора 212, 213, 204, 205

ИРР (точка безразличия) – 17 500 рублей.

ОПР (оптимальная цена) – 11 800 рублей

РМС (предельная дешевизна) – 11 500 рублей;

РМЕ (предельная дороговизна) – 18 000 рублей.

При этом, средняя цена на места в эти сектора: 38 500 рублей.

Сектора 211, 214, 203, 206.

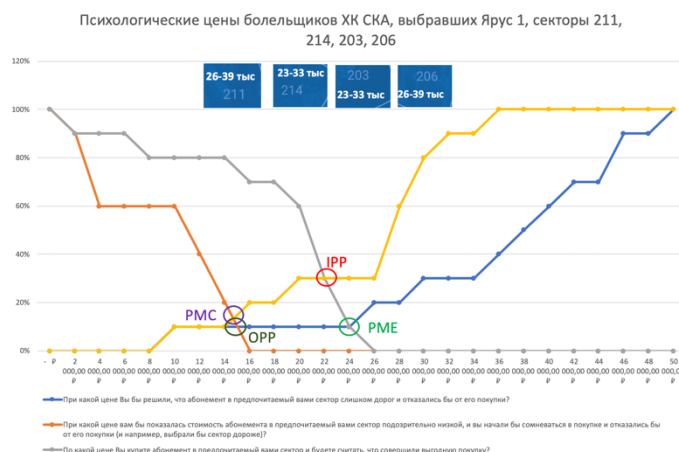


График 8. Ярус 1, секторы 211, 214, 203, 206

27 666 рублей.

Сектора 202, 215, 210, 207

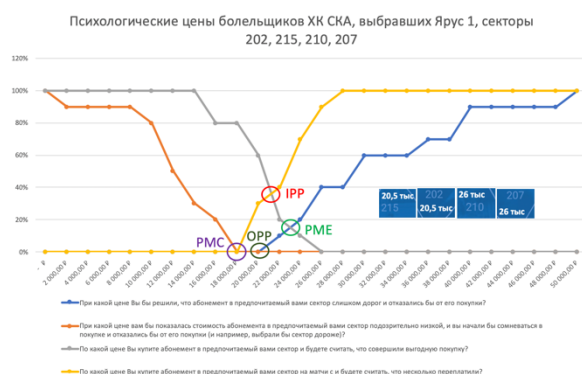


График 9. Ярус 1, секторы 202, 215, 210, 207

Сектора 208, 209, 201, 216

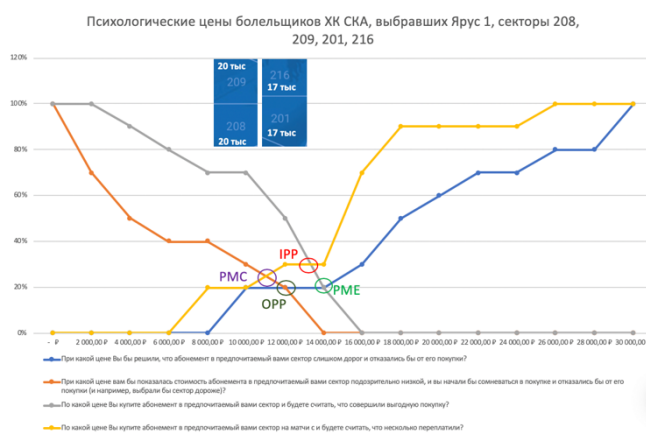


График 10. Ярус 1, секторы 208, 209, 201, 206

При этом, средняя цена на места в эти сектора: 18 500 рублей.

IPP (точка безразличия) – 16 000 рублей;

OPP (оптимальная цена) – 14 000 рублей;

PMС (предельная дешевизна) – 12 700 рублей;

PME (предельная дороговизна) – 20 000 рублей.

При этом, средняя цена на места в данных секторах без скидок –

IPP (точка безразличия) – 18 000 рублей;

OPP (оптимальная цена) – 20 000 рублей;

PMС (предельная дешевизна) – 14 200 рублей;

PME (предельная дороговизна) – 23 000 рублей.

При этом, средняя цена на места в эти сектора: 23 250 рублей.

IPP (точка безразличия) – 13 200 рублей;

OPP (оптимальная цена) – 12 000 рублей;

PMС (предельная дешевизна) – 11 000 рублей;

PME (предельная дороговизна) – 14 000 рублей.

Краткие итоги по опросу держателей абонементов на матчи ХК «СКА»

Что касается метода Ван Вестендорпа, то здесь нужно отметить, что по сравнению с этим же исследованием среди болельщиков «Спартака» мы видим, что у болельщиков «СКА» разница между психологическими ценами и реальными ценами без скидок существенно сокращается. Это можно объяснить тем, что у СКА нет скидок как таковых, особенно это касается скидок держателям абонементов прошлых лет.

Выводы:

1. Большинство опрошенных – ультрабоязливая аудитория, ценящая преимущества своего статуса владельцев абонементов и активно использующая все возможности программы лояльности;
2. Большинство владельцев абонементов ходят на матчи с семьей и/или с друзьями у которых также есть абонементы;
3. Цена является важным но не критически важным фактором при принятии решения о покупке абонемента;
4. Владельцы абонементов сохраняют лояльность и планируют в большинстве приобретать их и на следующий сезон;
5. Существующая аудитория относительно возрастная;
6. Доходы выше среднегородских.

2.5. ВЫВОДЫ по 2-ой главе

По итогам проведения теоретического и отраслевого анализа были сделаны выводы о том, что КХЛ является молодой и развивающейся Лигой, на данный момент отстающей от NHL, по мнению экспертов, на 20-30 лет. По доступной емкости мест на аренах КХЛ уступает NHL более чем в 2 раза (211 тыс чел. против 564 тыс чел.). По годовой выручке с одного места КХЛ уступает NHL более практически в 10 раз (270 долларов США против 2,200 долларов США).

С одной стороны, клубы КХЛ могут оперативнее сокращать разрыв в современную технологичную эпоху, когда у каждого человека есть мобильный телефон с установленными приложениями различных социальных сетей, возможностью купить в один клик. Но, как отметили эксперты, клубам NHL было гораздо проще совершить рывок в привлечении и увеличении лояльности аудитории, т.к. **конкуренция за потребителя развлечений 20 лет назад была намного меньше.** Не было такого количества легкодоступных сервисов по просмотру сериалов и фильмов, и самое главное бесплатных видео-сервисов и социальных сетей с огромным количеством

контента. Таким образом, на схему добавлен дополнительный внешний фактор (зеленым цветом): высокий уровень конкуренции от более развитых направлений развлечений (рисунок 13).



Рисунок 23. Концептуальная модель управления абонементами на примере 5 клубов КХЛ

Также экспертами было отмечено, что в России низкий уровень культуры потребления Спорта как досуга. Соответственно, на клубы КХЛ ложится дополнительная финансовая нагрузка по развитию рынка, дополнительным инвестициям в рекламу хоккея и Лиги.

Говоря о зависимости размера аудитории и выручки от абонементов и билетов в российском спорте и в хоккее, в частности, исследования показали, что построенная модель релевантна.

Развитие клубов проходит через 2 этапа: до насыщения арены (до создания сверхспроса) и после насыщения (после создания сверхспроса). Для большинства клубов в настоящий момент более характерен первый этап развития – а именно, до создания сверхспроса, а значит, встают вопросы о том, как привлечь людей на стадион; что улучшить на арене и как именно транслировать ценность событий людям. Если посещаемость менее 70%, что означает, что арена полупустая, то абонемент – становится лишь номинальным атрибутом статуса. Когда человек приобретает его, он ничего не выигрывает кроме некоего удобства и знака причастности к клубу. По сути,

абонемент является на этом этапе очередной дополнительной скидкой на посещение матчей, в цену которых уже итак включено много скидок, что и было отмечено при анализе психологических цен у держателей абонементов.

Болельщики, приходящие на полупустые трибуны в первом случае, и на заполненную арену – во втором находятся на принципиально разных событиях по уровню зрелищности, оценивают по-разному для себя ценность данного мероприятия.

Все клубы КХЛ можно условно расположить на прямой по признаку эволюционного развития, в выводах ко второй главе мы говорим о 5 подробно рассмотренных клубах:

- клубы в самом начале этой прямой: на данном этапе на этом месте расположился ХК «Авангард». И даже несмотря на то, что посещаемость (по данным КХЛ) на матчах «ястребов» выше 70% в сезоне 18/19, в модели появляется замечание, взятое из отчета ЕУ о том, что «Международный опыт показывает, что для успешного развития и повышения доходов клуб должен иметь арену вместимостью 12 тыс. зрителей. Большинство клубов пока не располагают достаточно вместительными аренами, что по мере роста популярности матчей Лиги будет сдерживать рост посещаемости КХЛ. Наиболее актуальна эта проблема для клубов «СКА», «Трактор», «Торпедо» и «Сибирь», в которых на четырех из пяти матчей сезона 2017/2018 трибуны были заполнены более чем на 90%. Домашние арены лидеров по заполняемости имеют среднюю вместимость около 8-9 тыс. зрителей. Сложности с заполнением арен могут быть вызваны невысокими спортивными результатами или низкой фанбазой (Куньлунь, Сочи). При оценке деятельности ХК «Авангард», стоит отметить, что по результатам конкурентного анализа и экспертного интервью напрашивается вывод о том, что руководство клуба активно пользуется всем спектром маркетинговых инструментов как для завлечения новой аудитории на матчи, так и для сохранения лояльности старой; кроме этого, в настоящий момент, абонементная политика клуба выглядит скромно и нуждается в большей диверсификации, но также нужно учитывать фактор того, что сезон 2019/20 – первый сезон, когда клуб предложил такую диверсифицированную систему абонементов, что подтверждает факт работы над этим.

- клубы ближе к середине прямой, т.е. перешедшие в стадию заполнения арены: Динамо (Мск) на новой современной арене, но с недостаточно высокой посещаемостью.

- клубы со зрелой аудиторией – СКА, Спартак.

Тут важно понимать, что есть клубы с легко рекрутируемой аудиторией, как Спартак, ЦСКА и Динамо, поскольку у них есть футбольные и баскетбольные клубы-братья, и у их общих болельщиков специфические ценности и другое поведение ввиду серьезного опыта посещения игр и ценового опыта, и все клубы отметили, что пользуются данным преимуществом.

В правом верхнем углу данной эволюционной модели расположился ХК «СКА» с топовой выручкой и самой большой аудиторией, но в то же время с задачей ее омоложения и заполнения сверхновой арены (21 000 чел.), т.е. Клуб должен подняться еще на ступень выше и рекрутировать дополнительную аудиторию владельцев абонементов.

Понять, почему тот или иной клуб в настоящий момент оказался на определенной точке на эволюционной прямой можно, подробно изучив и историю команды и последние новости, что и было сделано в предыдущих разделах. Конкретное положение клуба на данной эволюционной прямой подразумевает конкретный маркетинговый алгоритм. Сначала перед клубами стоит задача заполнить арену фактически «любой ценой», настроить маркетинговые инструменты, создать привлекательность события. Только после этого шага следует повышение цен, монетизация аудитории через спонсорство и медиа права.

Задачу заполняемости стадиона решает спортивный маркетинг за счет инвестиций, то есть клуб буквально платит за каждого зрителя через покупку рекламы и других вариантов продвижения как и во многих других отраслях. Большая ошибка может крыться в предположении, что сам факт проведения соревнования и есть привлечение для зрителя, ради которого он будет готов бросить любые дела. Между зрителем и событием существует барьер, преодолеть который может только сама лига или сам клуб посредством налаживания правильных каналов коммуникации, продумывания визуальной составляющей, рекламы и пр. Причем данная работа должна вестись отдельно для существующей аудитории и для потенциальной.

Один из важнейших выводов – выручка на первой фазе вторична, основная задача - монетизация спроса на ТОП-матчи, однако слишком резко увеличить цены на билеты нельзя, т.к. это повлечет отток в долгосрочной перспективе. Резкое повышение без создания подушки лояльности может быть болезненным для тех болельщиков, которые не пропускали ни одного матча до этого. Здесь абонементы и становятся спасательным

кругом для приверженного клубу ядра, защитой для него от сверхзатрат на постоянное рекрутирование новой аудитории.

Таким образом сократить разрыв с NHL и совершить мощный скачок клубы КХЛ могут только при увеличении общей вместимости и комфортности стадионов КХЛ, однако по итогам анализа абонементной политики пяти клубов по концептуальной модели (с учетом мнений экспертов и потребителей) можно сформулировать следующие возможности для развития.

В первую очередь, устранение недостатков, которые находятся во влиянии самих клубов, путем внедрения базовых маркетинговых рекомендаций для клубов в Фазе 1 (прирост 15-30% к выручке):

- отсутствие маркетингового инструментария (проведение исследований, внедренные CRM-системы, динамическое ценообразование, рыночный подход к ценообразованию и т.д.);
- недостаточная дифференциация абонементно-билетных продуктов под потребности клиентов;
- смешанные рекламные сообщения и команды продаж на разные аудитории.

Во вторую очередь, это дополнительные улучшения для клубов в Фазе 2 (увеличение выручки в 2-3 раза):

- дополнительные привилегии для владельцев абонементов;
- создание повышенного ажиотажа на 1 место с учетом увеличения количества абонементов, членов программы лояльности и участников листа ожидания на абонементы;
- дальнейшая сегментация VIP-продуктов, расширение линейки корпоративных продуктов за счет модернизации инфраструктуры на стадионе.

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КЛУБОВ КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ХОККЕЙНОЙ ЛИГИ

3.1. Рекомендации для клубов

По итогам проведения анализа КХЛ в соответствии с метриками модели каждый из 24 клубов КХЛ может быть отнесен в определенную группу, в зависимости от размера аудитории на стадионе и силы бренда (рис 23).



Рисунок 24. Концептуальная модель управления абонементными на примере всех 24 клубов КХЛ
Составлен по большому количеству источников, упомянутых в первых двух главах

Для всех групп, в зависимости от их нахождения в конкретной фазе, сформированы практические рекомендации по реализации абонементно-билетной политики. Для адаптации данной модели под каждый конкретный клуб подготовлен шаблон анкеты для проведения исследования мнения болельщиков, а также тестирования цены по методу Ван Вестендорпа.

3.1.1. Группы 1-2-3. Фаза 1.

1) При разработке системы ценообразования билетов использовать подход снизу-вверх (от потребностей потребителей). Провести сегментацию потребителей по типу/стоимости развлечений, потребляемых в городе присутствия, определить ключевых конкурентов в каждом сегменте - и установить цены, привлекательные для

каждого сегмента. Абонементы на совокупное количество матчей должны продаваться со скидкой не менее 15-30% от стоимости похода на такое же количество матчей по билетам. Проверить получившуюся систему исследованием среди болельщиков по методу Ван Вестендорпа.

2) Работать с группами действующих владельцев абонементов и потенциальными владельцами абонементов отдельно.

3) При работе с действующими владельцами абонементов сфокусироваться на интенсивном пути – повторные покупки в виде семейных, детских абонементов, тестовых билетов для членов семей и друзей, групповых абонементов. Клуб должен создать дополнительную ценность – комьюнити, ощущение «клубности» и причастности. Например: приглашать в отдельную зону на стадионе, где будут появляться игроки, руководство Клуба, появится возможность пообщаться. Разработать систему дополнительных клубных скидок/бонусов за количество лет подряд, которое человек приобретает абонемент.

4) Сегментирование потребителей по ценностям посещения матчей и формирование широкой линейки абонементов всех типов, сделать абонемент максимально доступным и простым продуктом для новых покупателей абонементов.

5) Предоставление возможности владельцам абонементов вернуть свое место клубу, получить компенсацию, если не получается попасть на все матчи (технологический аспект анализируется далее в параграфе 3.2.3)

6) Разработка рекламной кампании и внедрение клиентских сервисов отдельно под владельцев абонементов и отдельно на потребителей разовых билетов с различными сообщениями и через разные каналы коммуникации.

7) При продаже разовых билетов всегда предлагать бандл (набор билетов на несколько матчей) делать акцент на то, что абонемент выгоднее, и одновременно дает дополнительные преимущества по аналогии с картой лояльности.

8) Внедрить CRM - систему на базе доступных дешевых массовых IT-решений (например, Tilda), чтобы заносить все контакты - и предлагать им тестовое посещение стадиона. Разработать воронку.

9) Тестировать апгрейд до бизнес мест, VIP-мест – пробные небольшие зоны с дополнительными услугами, оформлением.

10) Привлекать партнеров для проведения качественной матчдей-программы перед матчем и во время матча.

Ожидаемые результаты. Выделение работы с абонементом в отдельное направление, постановка КПЭ - доведение посещаемости до 60-70%, доведение количества абонементов до 15-30% в структуре потребления билетных продуктов. Количество записей в базе данных CRM-системы – не менее 10% от годовой посещаемости стадиона. Ввести регулярный мониторинг показателя количества болельщиков, претендующих на одно место при продаже билетов за вычетом абонементов.

3.1.2. Группа 3. Промежуточная стадия между Фазой 1 и 2.

- 1) Создание отдела активных продаж абонементов и клиентской службы поддержки абонементов.
- 2) Система партнерских соглашений по дистрибуции и продвижению билетов с различными консердж сервисами, онлайн агентствами.
- 3) Внедрение продвинутой «обучаемой» CRM-системы, позволяющей осуществлять персонализированные коммуникации с аудиторией по специальному алгоритму.
- 4) Развитие линейки VIP продуктов – тестирование различных опций по цене и составу продукта, включая добавление опций для корпоративных клиентов.
- 5) Развитие активных корпоративных продаж абонементов малому и среднему бизнесу в пакете с рекламными услугами.
- 6) Аккуратное тестирование повышения цен на билеты.

Ожидаемые результаты. Постановка КПЭ - доведение посещаемости до 100%, количество абонементов не менее 30% в структуре потребления билетных продуктов, количество болельщиков, претендующих на 1 место при продаже билетов не менее 100. Обязательное наличие VIP-абонементов - не менее 500 шт. Количество записей в базе данных CRM-системы– не менее 35% от годовой посещаемости стадиона.

3.1.3. Группа 4-5. Фаза 2

- 1) Дальнейшее развитие продукта «абонемент», повышение цен на абонементы, снижение скидок, но при этом создание дополнительных возможностей для владельцев абонементов по максимальному вовлечению, чтобы они чувствовали себя членами клуба.

2) Искусственное ограничение количества абонементов в продаже, внедрение продукта Лист ожидания, для сохранения стабильного количества владельцев абонементов, повышение цен на билеты.

3) Качественный скачок в развитии линейки ВИП продуктов – большое количество опций, выделение в отдельное направление, создание системы активных продаж.

4) Развитие корпоративных продаж абонементов малому и среднему бизнесу в пакете с рекламными услугами.

5) Проведение мероприятий на стадионах во внематчевые дни, позиционирование арены как точки притяжения для развлечения в любое время.

Ожидаемые результаты по Фазе 2.

Постановка КПЭ – сохранение посещаемости на уровне 100%, доведение количества абонементов до 50%-60% в структуре потребления билетных продуктов. Повышение средней цены билета в 2 раза к фазе 1. Внедрение новых продуктов – лист ожидания для поддержания стабильного количества покупаемых абонементов.

VIP-абонементов не менее 1500 шт. Количество болельщиков, претендующих на 1 место при продаже билетов не менее 200. Количество записей в базе данных CRM-системы– не менее 75% от годовой посещаемости стадиона.

Выводы. Если рассматривать результаты 24 клубов в совокупности, то предлагаемые инициативы по формированию продукта и ценообразованию в фазе 1 и фазе 2 по опыту из лучшей практики клубов NHL дадут прирост выручки клубам КХЛ в районе 20-30% в краткосрочном периоде (1-2 года). В периоде 3-5 лет доходы от абонементов и билетов могут вырасти в 2-3 раза (без учета инфляции и увеличения вместимости стадионов).

Однако, стоит учитывать, что в продвижении дальше по модели, имея заполненный стадион клуб так же увеличит свои доходы от спонсорских и медиа-контрактов, т.к. заполненный стадион непосредственно влияет на все остальные направления. Потенциально такое увеличение по опыту из лучшей практики может составить минимум 2 раза, для этих продуктов нет ограничения по росту.

3.2. Рекомендации для КХЛ

По итогам проведения теоретического и отраслевого анализа мы сформулировали ключевые причины отставания КХЛ от NHL. Часть из них находится в сфере влияния самих клубов, однако, есть факторы, с которыми может успешно работать только вся лига в целом.

Ключевую роль отставания КХЛ от NHL играют факторы, которые часто находятся вне влияния самих клубов и требуют внимания всей лиги:

- 1) Передача стадионов в управление клубам КХЛ, чтобы они могли внедрять новые продукты в соответствии с потребностями клиентов, расширять VIP зоны, использовать пространство для матчей программы, а также проводить мероприятия на стадионах во внематчевые дни.
- 2) Увеличение общей вместимости стадионов КХЛ – строительство качественных вместительных стадионов, оборудованных по аналогии со стадионами NHL (общая вместимость арен NHL - 564 736 мест, средняя посещаемость матча NHL - 18 217 чел);
- 3) Проведение масштабных рекламных кампаний по привлечению аудитории к походу на хоккей, чтобы составить конкуренцию видео-сервисам, кинотеатрам, ресторанам, торговым центрам и т.п.
- 4) Формирование культуры спортивного потребления совместно с другими топ лигами в России – общие инициативы – такие как проведение крупных международных спортивных событий, проведение спортивных фестивалей, вовлечение детей в занятия спортом и т.д.

3.2.1. Суперабонемент

В соответствии с исследованиями ТОП компаний-интеграторов клиентского сервиса – Яндекс и mail.ru group – в ближайшие несколько лет у клиента все сервисы будут объединяться, и у человека в телефоне будет 2-3 ТОП приложения на все случаи жизни⁵⁸. Уже сейчас на рынке появились предложения по предоставлению абонементов в целый ряд фитнес-клубов: в любом клубе в любом районе города, интеграторы фитнес-услуг.

⁵⁸ Делюкин Е., (2019). «Моя мечта — виртуальный помощник, который избавит от необходимости искать»: главное из интервью главы Mail.ru Group. VC.ru

Точно так же через лиги или билетных операторов можно предлагать болельщикам купить абонементы со скидками на 10 различных матчей различных спортивных клубов под лозунгом: «попробуй все». Таким образом, болельщик сможет поэтому суперабонементу сходить на футбол, баскетбол, хоккей и т.п.

В соответствии с этой перспективой клубам/лигам рекомендуется стать частью убер-продукта, например «спорт+шоу/концерты». Такой абонемент может быть привязан к одному объекту. Например: ФК Динамо, ХК Динамо и управляющая компания ВТБ Арена могут предлагать абонементы на футбол и остальные мероприятия на объекте, так уже делает «Парк Легенд» в Москве, соединяя абонементы на матчи ХК ЦСКА и концерты/шоу на ЦСКА Арене. Рекомендуется рассмотреть дополнительные сервисы, которые могут предоставить клубы или спортивные объекты: фитнес, доставку еды, проведение мероприятий на стадионе и т.д.

Для прогнозирования прироста дохода от данной опции необходимо провести дополнительные исследования.

3.2.2. Создание фундамента абонементной культуры на студенческом уровне, распространение студенческого опыта и привычки на профессиональный спорт.

В США ассоциация студенческого спорта извлекает серьёзные доходы из абонементов и билетов, на матчи студенческих команд по американскому футболу, бейсболу собираются по 50-70 тысяч зрителей, на абонементы существуют листы ожидания по несколько тысяч человек. Данный опыт для юного потребителя и его семьи, друзей формируют привычку, которую клиент может продолжать после университета уже в рамках профессиональных команд в своём регионе. Многие профессиональные клубы берут под патронаж студенческие клубы с целью формирования ассоциаций.

В России профессиональный спорт пока не использует данную возможность, в том числе потому что инфраструктура студенческих объектов РФ в отличие от США не развита. Как правило, на трибунах либо вообще нет мест для зрителей, либо их немного – на 100-200 человек.

Важно отметить, что данная инициатива может быть интересна и государству в лице Министерства Спорта – популяризировать здоровый образ жизни среди студентов, их семей, друзей. Для этого при обсуждении государственных программ

финансирования строительства спортивных объектов для студентов КХЛ может внести предложение обязательно планировать трибуны хотя бы на 500-1000 человек

3.2.3. Внедрение продвинутых информационных сервисов.

Многие клубы КХЛ сейчас изучают и оценивают внедрение продвинутых сервисов по онлайн-реализации билетов и сбора данных, но далеко не каждый клуб может себе это позволить. В связи с этим в КХЛ обсуждается внедрение общего билетного виджета КХЛ, которые можно будет встроить в сайт любого клуба, что позволит сэкономить на покупке лицензии и технической поддержке билетного сервиса отдельно для каждого клуба.

КХЛ уже сделала первый шаг в этом направлении, один из коммерческих партнёров SAP в тестовом режиме планирует внедрить единый сервис работы с клиентами. Компания SAP стала технологическим партнером Континентальной хоккейной лиги. Контракт рассчитан на 4,5 года.

С помощью программного обеспечения компании SAP Лига внедрит систему по сбору, анализу и управлению большими данными. Проект стартует сразу после подписания Соглашения. В рамках проекта будет развернута современная система на базе решений SAP Marketing Cloud и SAP Analytics Cloud⁵⁹, которая дополнится возможностями SAP Cloud Platform, с использованием единой базы данных SAP HANA.

SAP Marketing Cloud консолидирует и обогатит данные, полученные из различных источников: официального сайта и мобильного приложения КХЛ, билетных касс, сайтов и форумов, социальных сетей (VK, FB, Twitter и Instagram), профиля болельщика. Единый профиль болельщика будет объединять всю историю его взаимодействий: покупку билетов, абонементов и сувениров, просмотр онлайн-трансляций и посещений матчей, действий в социальных сетях и участия в различных программах лояльности.

Маркетологи КХЛ и клубов смогут использовать гибкую систему сегментации, работающую в режиме реального времени с использованием big data, транзакционных и геолокационных данных. Система позволит выстроить с болельщиками интерактивный диалог по оптимальному каналу, вовлечь в коммуникацию даже анонимных пользователей, а также проанализировать эффективность маркетинговых кампаний,

⁵⁹ «КХЛ». [Электронный ресурс]. (2019). КХЛ и SAP: Big Data, умный маркетинг и новая аналитика. URL: <https://www.khl.ru/news/2019/03/28/436817.html> (дата обращения: 27.05.2020)

откликов и развития взаимоотношений с болельщиками. Использование больших данных позволит клубам вести умный маркетинг, а значит повысить коммерческие показатели.

Также за границей активно используются биржи и аукционы по перепродаже билетов на матчи, а также отдельных матчей в абонементе, если владелец абонемента не может пойти на матч (пример NHL tickets exchange, viagogo).

В связи с успешным зарубежным опытом целесообразно либо заключить соглашение с подобным оператором по выходу на российский рынок, либо разработать данный сервис централизованно для клубов КХЛ в рамках общего билетного сервиса.

С подобным оператором данная инициатива позволит увеличить количество покупателей абонементов, так как у них появится возможность легально и для большого количества клиентов общей базы КХЛ перепродать билеты на отдельные матчи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Абонемент, как инструмент управления не только выручкой, но и спросом и посещаемостью, прямо и косвенно влияет на все основные виды доходов коммерческой организации. В рамках выполнения данной работы для клубов КХЛ разработана концептуальная модель управления абонементными программами в зависимости от фазы развития, в которой находится клуб, также разработаны шаблон анкеты для получения обратной связи владельцев абонементов по продуктовой линейке и исследования чувствительности к цене на абонементы.

Основной вывод работы заключается в том, что, применяя рекомендации, которые отличаются для каждой группы клубов КХЛ в представленной модели, клубы смогут рассчитывать на увеличение выручки в долгосрочной перспективе, сформировать стабильное ядро потребителей, чтобы не начинать формирование аудитории заново в случае спортивных неудач.

За счёт дополнительных инициатив в сфере влияния клубов, предлагаемых в 3-ей главе, клубы смогут как минимум увеличить доход от реализации абонементов и билетов на 15-20% уже в Фазе 1.

В дальнейшем при выполнении рекомендаций в фазе 2 прогнозируется увеличение выручки от абонементов и билетов в 2-3 раза (важнейшим драйвером становятся VIP абонементы и корпоративные абонементы), кроме того, заполненный стадион влечет за собой прирост аудитории вне стадиона и 2-3-кратное увеличение небилетной выручки (спонсоры и медиа права).

Однако, в любом случае статья доходов от абонементов и билетов всегда имеет потолок – ограничение от вместимости стадионов. Самые большие хоккейные стадионы в России вмещают не более 12 тысяч зрителей, при том, что в международной практике является минимальной рекомендуемой вместимостью арены. Таким образом, необходимо увеличение совокупной вместимости стадионов (в Санкт-Петербурге, например, планируется стадион, вмещающий более 21 тысячи человек), что позволит совершить следующий качественный скачок. Не менее важна так же комфортность современных стадионов, которые смогут конкурировать с современными торговыми центрами и концерт-холлами.

В случае реализации дополнительных инициатив, рекомендованных для КХЛ – работа с формированием культуры потребления спортивного досуга, привлечение промоутеров, проведение совместной рекламной кампании всех клубов КХЛ, внедрение прогрессивного IT-решения - клубы смогут рассчитывать на настоящий прорыв по выручке от всех направлений.

В соответствии с международным опытом, основной прирост доходов генерируется от спонсоров и медиа прав, соответственно заполненный стадион необходим для того, чтобы формировать красивую картинку и привлекать новых болельщиков, которые уже интересны медиа-компаниям и спонсорам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. PWC [Электронный ресурс]. (2019). Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019–2023 годы // исследование PriceWaterhouseCoopers Russia — pwc.ru — URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/mediaindustriya-v-2019.html> (дата обращения: 25.05.2020)
2. Jisu J. Kim, Lena Steinhoff, Robert W. Palmatier (2020). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
3. Oxford English Dictionary (3rd ed.). Oxford University Press. September 2005. Retrieved 8 June 2018.
4. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—1907
5. Lough, John, *Paris Theatre Audiences in the Seventeenth and Eighteenth Centuries*, London: 1997
6. Black, Jeremy, and Jeremy Gregory, *Politics and Society in England 1660-1804*, Manchester University Press, 1991.
7. Бумага [электронный ресурс]. (2018). Что смотрели в театрах царского Петербурга, как доставали билеты и почему вырез на платьях зрительниц зависел от места в зале. URL: <https://paperpaper.ru/theatres/>
8. ODEON Cinema [электронный ресурс]. (2020). Limitless. URL: <https://www.odeon.co.uk/limitless/> (дата обращения: 29.05.2020)
9. Гладких, И. В., (2017). *Ценовая стратегия компании. Ориентация на потребителя*. Санкт-Петербургский государственный университет.
10. James B., Hardy S., Sutton W., (2007). *Sport Marketing. Human Kinetics*
11. Чедвик С., Бич Дж. (2020). *Маркетинг спорта. [Учебное пособие]*. Альпина Паблишер.
12. Wakefield, L. (2007). *Team Sports Marketing*. Elsevier
13. Stephen D. Ross, Jeffrey D. James, Patrick Vargas. (2006). Development of a scale to measure team brand associations in professional sport. *Journal of Sport Management*
14. Quirk J., Rodney D. (1992). *Fort Pay Dirt, The Business of Professional Team Sports*
15. Pricing solutions. [электронный ресурс]. (2019). What the San Francisco Giants can teach you about optimizing your pricing strategy. URL: <https://www.pricingsolutions.com/pricing-blog/what-the-san-francisco-giants-can-teach-you-about-optimizing-your-pricing-strategy/> (дата обращения: 10.05.2020)

16. Sportsposter Warehouse. [электронный ресурс]. (2019). URL:
<https://sportsposterwarehouse.com/products/manchester-city-super-seven-2009-10-gb-eye>
17. Дивизионы [Электронный ресурс] // Основной сайт «КХЛ» — khl.ru — URL:
<https://www.khl.ru/official/divisions/>
18. Statista. [электронный ресурс]. (2019). URL:
<https://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006/>
19. Sporting News [электронный ресурс]. (2012). Tracking NHL teams' season-ticket sales. URL: <https://www.sportingnews.com/us/nhl-news/3030433-nhl-team-ticket-sales-la-kings-penguins-season-tickets> (дата обращения: 25.05.2020)
20. StadiumMaps.com [электронный ресурс]. (2019). NHL Teams Popularity. URL:
http://www.stadium-maps.com/facts/nhl_facebook_table.html (дата обращения: 25.05.2020)
21. Mather, V. (2015). When Ownership Changed in 2007, So Did the Blackhawks. URL:
<https://www.nytimes.com/2015/06/05/sports/hockey/when-ownership-changed-to-rocky-wirtz-in-2007-so-did-the-blackhawks>
22. Sandvoss, C. (2004). A Game of Two Halves: Football Fandom, Television and Globalisation. Routledge.
23. Clinton J. Warren. (2015). Industrial Marketing in Sport: Understanding Season Ticket Renewal Across Account Types. International Journal of Sport Management Recreation & Tourism, Vol.20, p.1-19
24. Wayne DeSarbo. (2010). Avid Sports Fans' Passion for the Team Often Translates into Revenue. Penn State Smeal College of Business – smeal.psu.edu . URL:
<https://news.smeal.psu.edu/news-archive/2010/avid-sports-fans2019-passion-for-the-team-often-translates-into-revenue>
25. Coates, D., Humphreys, B. (2007). Ticket Prices, Concessions and Attendance at Professional Sporting Events. International Journal of Sport Finance, 2, 161-170
26. Desbordes, M., Richeliev, A. (2017). Global Sport Marketing: Contemporary Issues and Practice. Routledge Research in Sport Business and Management.
27. Чедвик С., Бич Дж. (2020). Маркетинг спорта. [Учебное пособие]. Альпина Паблишер.
28. Европейская и Американская модели профессионального спорта [Электронный ресурс] // журнал «Спортивный менеджмент» — sportbusiness.livejournal.com — URL: <https://sportbusiness.livejournal.com/2683.html> (дата обращения: 13.04.2020)

29. Метод Ван Вестендорпа (PSM) [Электронный ресурс] // studref.com — URL: https://studref.com/346587/marketing/metod_vestendorpa_federalov (дата обращения: 14.04.2020)
30. ХК «Динамо Москва» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Мини-абонемент. URL: <https://dynamo.ru/miniabonement> (дата обращения: 15.04.2020)
31. ХК «Динамо Москва» [электронный ресурс]. (2020). Клуб. История клуба. URL: <https://dynamo.ru/history> (дата обращения: 15.04.2020)
32. ХК «Динамо Москва» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Абонементы. URL: <https://dynamo.ru/abonement> (дата обращения: 15.04.2020)
33. ХК «Динамо Москва» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Стадион. URL: <https://dynamo.ru/stadium> (дата обращения: 15.04.2020)
34. ХК «Сочи» [электронный ресурс]. (2020). Официальный сайт клуба. URL: <https://www.hcsochi.ru/index.asp> (дата обращения: 16.04.2020)
35. ХК «Сочи» [электронный ресурс]. (2020). Официальный сайт клуба. История. URL: <https://www.hcsochi.ru/show-text.asp?t=istorija> (дата обращения: 16.04.2020)
36. ХК «Сочи» [электронный ресурс]. (2020). Официальный сайт клуба. Билеты. URL: <https://www.hcsochi.ru/show-text.asp?t=bilety> (дата обращения: 16.04.2020)
37. ХК «Сочи» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. VIP-ложи. URL: <https://www.hcsochi.ru/vip-guests.asp> (дата обращения: 16.04.2020)
38. ХК «Сочи» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Абонементы. URL: <https://www.hcsochi.ru/season-tickets.asp> (дата обращения: 16.04.2020)
39. ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Официальный сайт клуба. История «Спартака». URL: <https://spartak.ru/history/club/> (дата обращения: 16.04.2020)
40. ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Стадион. Ледовый дворец. URL: <https://spartak.ru/stadium/vtb-ledovyy-dvorets/> (дата обращения: 16.04.2020)
41. ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). VIP-ложи. URL: <https://tickets.spartak.ru/vip/> (дата обращения: 16.04.2020)
42. ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Корпоративная программа. URL: <https://tickets.spartak.ru/corp/> (дата обращения: 16.04.2020)
43. ХК «Спартак» [электронный ресурс]. (2020). Абонементная программа 2019/20. URL: <https://spartak.ru/ticket/seasontickets20192020.php> (дата обращения: 17.04.2020)
44. ХК «СКА» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Билеты на домашние матчи. URL:

- https://tickets.ska.ru/?utm_source=ska&utm_medium=menu&utm_campaign=menu
(дата обращения: 17.04.2020)
45. ХК «СКА» [электронный ресурс]. (2020). SKA Pass. URL: <https://pass.ska.ru> (дата обращения: 17.04.2020)
46. ХК «СКА» [электронный ресурс]. (2020). Абонементы СКА на сезон 19/20. URL: <https://www.ska.ru/seasontickets/> (дата обращения: 17.04.2020)
47. ХК «Авангард» [электронный ресурс]. (2020). О клубе. Хоккейный клуб «Авангард». URL: <https://www.hawk.ru/about/> (дата обращения: 17.04.2020)
48. ХК «Авангард» [электронный ресурс]. (2020). Билеты. Абонементы на сезон 19/20. URL: <https://tickets.hawk.ru/subscription> (дата обращения: 17.04.2020)
49. Warren, Clinton. (2015). Industrial Marketing in Sport: Understanding Season Ticket Renewal Across Account Types. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*. 20. 1-19
50. Pricing solutions. [электронный ресурс]. (2019). What the San Francisco Giants can teach you about optimizing your pricing strategy. URL: <https://www.pricingsolutions.com/pricing-blog/what-the-san-francisco-giants-can-teach-you-about-optimizing-your-pricing-strategy/> (дата обращения: 10.05.2020)
51. Mather, V. (2015). When Ownership Changed in 2007, So Did the Blackhawks. URL: <https://www.nytimes.com/2015/06/05/sports/hockey/when-ownership-changed-to-rocky-wirtz-in-2007-so-did-the-blackhawks>
52. Ecker, D. (2017). Blackhawks boosting ticket prices for 8th-straight year. *chicagobusiness.com* [электронный ресурс]. URL: <https://www.chicagobusiness.com/article/20170314/BLOGS04/170319943/chicago-blackhawks-raising-ticket-prices-for-8th-straight-year> (дата обращения: 25.05.2020)
53. Sporting News [электронный ресурс]. (2012). Tracking NHL teams' season-ticket sales. URL: <https://www.sportingnews.com/us/nhl-news/3030433-nhl-team-ticket-sales-la-kings-penguins-season-tickets> (дата обращения: 25.05.2020)
54. StadiumMaps.com [электронный ресурс]. (2019). NHL Teams Popularity. URL: http://www.stadium-maps.com/facts/nhl_facebook_table.html (дата обращения: 25.05.2020)
55. EY.com [электронный ресурс]. (2018). Результаты деятельности Континентальной хоккейной лиги в сезоне 2017/2018. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-khl-report-2018/\\$File/ey-khl-report-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-khl-report-2018/$File/ey-khl-report-2018.pdf) (дата обращения: 25.05.2020)

56. Greenbook.org [электронный ресурс]. (2018). GREENBOOK RESEARCH INDUSTRY TRENDS REPORT. URL: https://www.greenbook.org/PDFs/2018_Q3_Q4_GRIT_Report.pdf
57. PWC [Электронный ресурс]. (2018). Исследование рынка билетов // исследование PriceWaterhouseCoopers Russia — [pwc.ru](https://www.pwc.ru) — URL: <https://www.pwc.ru/publications/moscow-ticketing-forum-report.pdf> (дата обращения: 25.05.2020)
58. Уэйн Десарбо. (2010). Avid Sports Fans' Passion for the Team Often Translates into Revenue». [Электронный ресурс] // Пеннский Государственный Колледж Бизнеса — <https://www.smeal.psu.edu> — URL: <https://news.smeal.psu.edu/news-archive/2010/avid-sports-fans2019-passion-for-the-team-often-translates-into-revenue> (дата обращения: 25.05.2020)
59. Алекс Дитц. (2013) Sports ticket pricing – an example of strategic pricing. [Электронный ресурс] // [sas.com](https://blogs.sas.com) — URL: <https://blogs.sas.com/content/sascom/2013/08/05/sports-ticket-pricing-an-example-of-strategic-pricing/> (дата обращения: 25.05.2020)
60. Паскаль Корти, Марио Пальеро. (2009) The Impact of Price Discrimination on Revenue: Evidence from the Concert Industry. [Электронный ресурс] // [carloalberto.org](https://www.carloalberto.org) — URL: <https://www.carloalberto.org/wp-content/uploads/2018/11/no.105.pdf> (дата обращения: 25.05.2020)
61. Розен, С., Розенфилд, А. (1997). Ticket Pricing. The Journal of Law & Economics, 40(2)
62. Паскаль Корти. (2000). An economic guide to ticket pricing in the entertainment industry. Recherches Économiques de Louvain // Louvain Economic Review 66(1)
63. Коммерсантъ [Электронный ресурс]. (2018). КХЛ проверили на востребованность и доходность. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3752749>
64. Электронная газета «Спорт» [Электронный ресурс]. (2019). Вся посещаемость КХЛ в одной таблице. URL: <https://sport.business-gazeta.ru/article/235050>
65. «Фаворит». [Электронный ресурс]. (2019). Официальные билеты на матчи КХЛ. URL: <https://favoritnr1.com/tickets/tickets-khl> (дата обращения: 27.05.2020)
66. Лутченко Д., (2019). Championat.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.championat.com/hockey/article-3842865-na-chjom-zarabatyvaet-ska-dohody-kotorogo-sostavili-1-mlrd-rublej.html> (дата обращения: 27.05.2020)

67. Делюкин Е., (2019). «Моя мечта — виртуальный помощник, который избавит от необходимости искать»: главное из интервью главы Mail.ru Group. VC.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.google.ru/amp/s/vc.ru/amp/97509> (дата обращения: 27.05.2020)
68. «КХЛ». [Электронный ресурс]. (2019). КХЛ и SAP: Big Data, умный маркетинг и новая аналитика. URL: <https://www.khl.ru/news/2019/03/28/436817.html> (дата обращения: 27.05.2020)
69. Sport Express (2018). [Электронный ресурс] Ханю - двукратный. Алиев чуть не проиграл Коляде. <https://www.sport-express.ru> – URL: <https://www.sport-express.ru/olympics/pyeongchang2018/figure-skating/reviews/hanyu-dvukratnyy-aliev-chut-ne-proigral-kolyade-1373237/>
70. European Football Statistics. (2020). [Электронный ресурс] – URL: <https://www.european-football-statistics.co.uk/attn/nav/attnengleague.htm>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №1. Анкета для опроса болельщиков ХК «Спартак»

Исследование восприятие ценности абонементов на спортивные матчи

1. Сколько раз вы приобретали абонементы на игры ХК «Спартак»? (Одиночный выбор)

☐ Не могу сказать точно

☐ Ни разу

☐ Один раз

☐ 2 раза

☐ 3 раза

☐ 4 и больше

2. Как Вы получили ваш абонемент на спортивные матчи? (Одиночный выбор)

Вопрос появляется только, если на вопрос №1 был выбран ответ «один раз»

☐ Приобрел(а) его сам(а)

☐ Мне подарили

☐ Получил(а) на работе

☐ Другое

☐ Затрудняюсь ответить

3. Как Вы получали ваши абонементы на спортивные матчи? (Одиночный выбор)

Вопрос появляется только, если на вопрос №1 были выбраны ответы «2 раза» или «3 раза» или «4 и больше»

☐ Приобретал(а) их сам(а)

☐ Мне подарили

☐ Получил(а) на работе

☐ Другое

☐ Затрудняюсь ответить

4. Какие именно абонементы на матчи ХК «Спартак» вы приобретали? (Пожалуйста, выберите все абонементы, которые когда-либо приобретали на матчи ХК «Спартак») (Множественный выбор)

Вопрос появляется только, если на вопрос №1 НЕ был выбран ответ «ни разу»

☐ Не могу сказать точно

☐ Абонемент «Все включено»

☐ Абонемент «Дивизион Боброва»

☐ Абонемент «Выходного дня»

☐ Абонемент «Рабочего дня»

☐ Другой абонемент

5. Опишите абонемент, который вы приобретали (или получали иным способом)?
(Свободный ответ)

Вопрос появляется только, если на вопрос №4 был выбран ответ «другой абонемент»

6. Какими бонусами вы пользовались при покупке абонементов на матчи ХК "Спартак"? (Множественный выбор)

Вопрос появляется только, если на вопрос №1 НЕ был выбран ответ «ни разу»

☐ Не могу сказать точно

☐ Скидками для владельцев абонементов предыдущих сезонов

☐ Скидками для владельцев абонементов на матчи ФК "Спартак"

☐ Скидками при покупке онлайн

☐ Не знал о таких, не пользовался

☐ Не пользовался, так как они мне не подходят

☐ Другое

7. Опишите бонус, который вы получили при приобретении? (Свободный ответ)

8.

С кем вы предпочитаете ходить на хоккейные матчи? (Множественный выбор)

☐ Не могу сказать точно

☐ Один/одна

☐ С мужем (парнем) /женой (девушкой)

☐ С мужем/женой и детьми

☐ С детьми

☐ В компании друзей

☐ Другое

9. Приобретали ли вы для вашего ребенка (ваших детей) детский абонемент? Или семейный пакет? (Выпадающий список)

Вопрос появляется только, если на вопрос №8 были выбраны ответы «с детьми» или «С мужем/женой и детьми»

☐ Не могу сказать точно

☐ Приобретал(а) детский абонемент

☐ Приобретал(а) "семейный пакет"

☐ Пробовала и то, и то

☐ Нет

☐ Не слышал(а) о таком

10. Есть ли у ваших друзей, с которыми Вы ходите на матчи, абонементы на матчи?

(Выпадающий список)

Вопрос появляется только, если на вопрос №8 были выбраны ответы «в компании друзей»

☐ Не могу сказать

☐ Да, у всех

☐ Да, у некоторых

☐ Нет

11. Есть ли у вашей жены (вашего мужа) или у вашей девушки (вашего парня), с которыми Вы ходите на матчи, абонемент на матчи? (Выпадающий список)

Вопрос появляется только, если на вопрос №8 были выбраны ответы «с мужем/женой и детьми» или «с мужем (парнем)/женой (девушкой)»

☐ Не могу сказать

☐ Да

☐ Нет

Страница 3

12. Выберите дни недели, по которым Вам удобно посещать матчи? Это может быть один или несколько вариантов (Множественный выбор)

☐ Понедельник

☐ Вторник

☐ Среда

☐ Четверг

☐ Пятница

☐ Суббота

☐ Воскресенье

☐ Затрудняюсь ответить

13. Покупаете ли Вы еду и/или напитки, когда посещаете матчи? (Одиночный выбор)

☐ Да, покупаю

☐ Нет, не покупаю

14. Как часто Вы покупаете еду и/или напитки? (Одиночный выбор)

Вопрос появляется только, если на вопрос №13 были выбраны ответы «да, покупаю»

- ☐ Каждый матч
- ☐ Каждые 2-3 матча
- ☐ Каждые 4-6 матча
- ☐ Пару раз за сезон
- ☐ Затрудняюсь ответить

15. Сколько Вы в сумме тратите на покупку еды и/или напитков за раз? (Одиночный выбор)

Вопрос появляется только, если на вопрос №14 был выбран любой ответ

- ☐ Меньше 600 рублей
- ☐ 601-1000 рублей
- ☐ 1001-3000 рублей
- ☐ Больше 3000 рублей
- ☐ Затрудняюсь ответить

16. Покупаете ли Вы атрибутику, когда посещаете матчи? (Одиночный выбор)

- ☐ Да, покупаю
- ☐ Нет, не покупаю

17. Как часто Вы покупаете атрибутику? (Одиночный выбор)

Вопрос появляется только, если на вопрос №16 был выбран ответ «Да, покупаю»

- ☐ Каждый матч
- ☐ Каждые 2-3 матча
- ☐ Каждые 4-6 матча
- ☐ Пару раз за сезон
- ☐ Затрудняюсь ответить

18. Сколько Вы в сумме тратите на покупку атрибутики за раз? (Одиночный выбор)

Вопрос появляется только, если на вопрос №17 был выбран любой ответ

- ☐ меньше 600 рублей
- ☐ 601-1000 рублей
- ☐ 1001-3000 рублей
- ☐ больше 3000 рублей
- ☐ затрудняюсь ответить

19. Оцените степень важности элементов программы лояльности для владельцев абонементов (Матрица)

1 - "абсолютно не важен" 2 - "скорее не важен" 3 - "затрудняюсь сказать" 4 - "скорее важен" 5 - "очень важен"

1 2 3 4 5

Экономия при расчете цены посещения одного матча

Приоритетное право на выкуп абонементов на следующий сезон

Скидка в фан-шопе на Арене

Возможность вернуть до 10% от стоимости абонемента баллами программы лояльности за посещение матчей 3-й категории

Включение матчей плей-офф

Заведомо хорошее место на матчи с ТОП-соперниками

Участие в различных конкурсах/мероприятиях для держателей абонемента

20. Скажите, какие еще элементы программы лояльности для держателей абонемента Вы бы хотели? (Свободный ответ)

Страница 4

Посмотрите на схему "Парка легенд"

21. Выбирая место на хоккейный матч для покупки абонемента, какой сектор вы бы предпочли? (Пожалуйста, выберите именно один конкретный сектор) (Одиночный выбор)

___ Ярус 1, секторы 201, 203, 208, 210

___ Ярус 1, секторы 202, 209

___ Ярус 1, секторы 204, 207, 211, 214

___ Ярус 2, секторы 212, 213

___ Ярус 2, секторы 501, 503, 508, 510

___ Ярус 2, секторы 502, 509

___ Ярус 2, секторы 504, 511, 514

___ Ярус 2, секторы 512, 513

___ VIP-сектор

22. Почему выбрали именно этот сектор? (Пожалуйста, запомните этот сектор и причины, по которым вы его выбрали, это пригодится далее) (Множественный выбор)

___ Хороший обзор

- ☐ Качество сидений
- ☐ Возможность близко наблюдать за эмоциями игроков
- ☐ Возможность слышать комментарии тренеров
- ☐ Ближе видеть игру
- ☐ Возможность быстро уйти
- ☐ Близко к уборным
- ☐ Другое

23. Что повлияло на ваш выбор? (Свободный ответ)

Вопрос появляется только, если на вопрос №2 был выбран ответ «Другое»

Ваши ответы на следующие 4 вопроса мне очень важны для понимания того, как Вы воспринимаете цены на абонементы. Пожалуйста, постарайтесь ответить на них, основываясь на ваших ощущениях и воспоминаниях о секторе, который Вы выбрали в вопросе выше

24. При какой цене Вы бы решили, что абонемент в предпочитаемый вами сектор слишком дорог и отказались бы от его покупки? (Свободный ответ)

25. При какой цене вам бы показалась стоимость абонемента в предпочитаемый вами сектор подозрительно низкой, и вы начали бы сомневаться в покупке и отказались бы от его покупки (и например, выбрали бы сектор дороже)? (Свободный ответ)

26. По какой цене Вы купите абонемент в предпочитаемый вами сектор и будете считать, что совершили выгодную покупку? (Свободный ответ)

27. По какой цене Вы купите абонемент в предпочитаемый вами сектор на матчи с и будете считать, что несколько переплатили? (Свободный ответ)

Страница 5

28. Насколько, в целом, Вы удовлетворены соотношением цены и ценности вашего абонемента? (Одиночный выбор)

- ☐ Не могу сказать точно
- ☐ Я очень удовлетворен(а)
- ☐ Скорее удовлетворен(а)
- ☐ Нейтрально отношусь к этому

☐ Скорее я не удовлетворен(а)

☐ Я совсем не удовлетворен(а)

29. Планируете ли Вы покупать абонемент на следующий сезон? (Одиночный выбор)

☐ Не могу сказать точно

☐ Точно да

☐ Скорее да

☐ Скорее нет

☐ Точно нет

☐ Затрудняюсь ответить

30. Сформулируйте, пожалуйста, причину, по которой сомневаетесь в покупке?
(Свободный ответ)

Вопрос появляется только, если на вопрос №29 были выбраны ответы «скорее да» или «скорее нет»

31. Сформулируйте, пожалуйста, причину, по которой откажетесь от покупки?
(Свободный ответ)

Вопрос появляется только, если на вопрос №29 был выбран ответ «скорее нет»

32. Заинтересовала бы Вас покупка "наборного" абонемента? (Наборной абонемент позволяет болельщику самому выбирать, какие матчи войдут в абонемент, скидка также рассчитывается пропорционально количеству матчей) (Одиночный выбор)

☐ Да, я бы точно купил(а)

☐ Скорее купил(а) бы

☐ Затрудняюсь сказать

☐ Скорее не купил(а) бы

☐ Нет, я бы точно не купил(а)

33. Были бы Вы заинтересованы в покупке абонемента, в стоимость которого включена еда и/или большие скидки на атрибутику? (Одиночный выбор)

☐ Да, я бы точно купил(а)

☐ Скорее купил(а) бы

☐ Затрудняюсь сказать

☐ Скорее не купил(а) бы

☐ Нет, я бы точно не купил(а)

34. Были бы Вы заинтересованы в покупке абонеента, в стоимость которого входит посещение тренажерного зала? (Одиночный выбор)

- ☐ Да, я бы точно купил(а)
- ☐ Скорее купил(а) бы
- ☐ Затрудняюсь сказать
- ☐ Скорее не купил(а) бы
- ☐ Нет, я бы точно не купил(а)

35. Были бы Вы заинтересованы в покупке абонеента, на который бы распространялось право передачи другому человеку? (Одиночный выбор)

- ☐ Да, я бы точно купил(а)
- ☐ Скорее купил(а) бы
- ☐ Затрудняюсь сказать
- ☐ Скорее не купил(а) бы
- ☐ Нет, я бы точно не купил(а)

36. Были бы Вы заинтересованы в покупке мини-абонеента на 3-5 домашних матчей игры? (Одиночный выбор)

- ☐ Да, я бы точно купил(а)
- ☐ Скорее купил(а) бы
- ☐ Затрудняюсь сказать
- ☐ Скорее не купил(а) бы
- ☐ Нет, я бы точно не купил(а)

Страница 6

37. Укажите, пожалуйста, Ваш пол: (Одиночный выбор)

- ☐ Мужской
- ☐ Женский

38. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст: (Одиночный выбор)

- ☐ 18-25 лет
- ☐ 26-35 лет
- ☐ 36-45 лет
- ☐ 46-55 лет
- ☐ От 56 лет

